

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA “ECUBETA” DEDICADA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANDEJAS PARA
HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO EN LA PROVINCIA
DE TUNGURAHUA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ERICK JOSÉ COELLO LLERENA

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, MARZO 2016

DIRECTOR:

Ing. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos

Ing. Ramiro Soria

DEDICATORIA

A mi madre por ser la persona que estuvo conmigo en los momentos buenos así como en los más difíciles de mi carrera, quien me ha inculcado principios como responsabilidad y deseos de superación, y ha sido el cimiento más fundamental en mi vida profesional.

A mi padre por el esfuerzo que ha hecho para brindarme una carrera profesional para mi futuro, quien ha creído y ha puesto su confianza en mí, brindándome su comprensión y cariño.

A mi hermano por ser el apoyo emocional durante todo este tiempo, dándome su apoyo para seguir adelante y no desmayar en este viaje.

Erick

AGRADECIMIENTO

Dios, por darme salud para poder cumplir todos mis objetivos y a la vez iluminar mi camino con su amor y bondad para ser mi guía en cada paso que he dado hasta el día de hoy.

Mis familiares por ser un pilar fundamental en lo que soy, en mi educación y en la vida, porque me han brindado su apoyo incondicional a lo largo del tiempo.

Mis maestros quienes me han impartido su conocimiento y sabiduría dentro y fuera de las aulas, para formarme como profesional y aportar en este logro de mi vida.

Erick

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ECUBETA, 3

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 GIRO DEL NEGOCIO, 4
- 1.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO, 5
- 1.4 EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN EL ECUADOR, 6
- 1.5 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA, 11
- 1.6 DEMANDA NACIONAL DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO, 12
- 1.7 PRODUCCIÓN NACIONAL DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO, 15
- 1.8 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 21
- 1.9 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA, 22
- 1.10 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, 22
- 1.11 PROVEEDORES DE LA EMPRESA, 23
- 1.12 CLIENTES DE LA EMPRESA, 25

2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA AL APLICARLO EN LAS EMPRESAS, 30

- 2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, 30
- 2.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, 32
- 2.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICO, 32
- 2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS, 35
- 2.5 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN UN ENFOQUE EMPRESARIAL, 36
- 2.6 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL DE EMPRESAS, 37
- 2.7 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO A LAS EMPRESAS, 38
- 2.8 ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS Y POR QUÉ DESARROLLARLO?, 39
- 2.9 ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN LAS EMPRESAS, 40
 - 2.9.1 Misión, 40**
 - 2.9.2 Visión, 41**

2.9.3	Objetivos organizacionales, 42
2.9.4	Valores y principios organizacionales, 42
2.9.5	Análisis situacional de la empresa, 43
2.9.5.1	Análisis interno de la empresa, 44
2.9.5.2	Análisis externo de una empresa, 45
2.10	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA ENFOCADA A LAS EMPRESAS, 48
2.11	TIPOS DE ESTRATEGIAS A EMPLEARSE EN UNA EMPRESA, 48
2.12	BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS, 50
3	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUBETA, 52
3.1	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA ECUBETA, 52
3.1.1	Revisión de factores internos de la empresa, 52
3.1.2	Revisión de la filosofía corporativa de la empresa, 53
3.1.3	Disponibilidad de recursos, cultura y estructuras organizacionales, 54
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA, 57
3.2.1	Factores del macro entorno, 57
3.2.1.1	Factores económicos, 57
3.2.1.2	Factores socioculturales, 63
3.2.1.3	Factores demográficos, 64
3.2.1.4	Factores políticos – legales, 65
3.2.1.5	Factores Ambientales, 67
3.2.1.6	Factores tecnológicos, 68
3.2.2	Entorno específico, 69
3.2.2.1	Rivalidad entre competidores, 69
3.2.2.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores, 70
3.2.2.3	Amenaza de ingreso de productos sustitutos, 71
3.2.2.4	Poder de negociación de los proveedores, 73
3.2.2.5	Poder de negociación de los clientes, 74
3.3	PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA EMPRESA, 75
3.3.1	Misión, 75
3.3.2	Visión, 75
3.3.3	Valores, 76
3.3.4	Principios, 77
3.4	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 77
3.4.1	Para empleados, 77
3.4.2	Para clientes, 78
3.4.3	Para proveedores, 78
3.5	PLANEACIÓN, 79
3.5.1	Objetivos a largo plazo, 79
3.5.2	Objetivos a corto y mediano plazo, 79
3.6	FODA, 81
3.6.1	Matriz FODA, 81
3.6.2	Matriz de evaluación externa (MEFE) e interna (MEFI), 83
3.6.3	Matriz de posición estratégica (PEEA), 85
3.6.4	Matriz de perfil competitivo (MPC), 88
3.6.5	Matriz DAFO, 89
3.6.6	Estrategias, 95

- 3.7 PLANIFICACIÓN, 97
 - 3.7.1 Planificación estratégica, 97
 - 3.7.2 Planificación operativa (POA) y táctica, 98
 - 3.7.3 Plan de contingencia, 101
- 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 102
 - 3.8.1 Organigrama estructural, 102
 - 3.8.2 Organigrama funcional, 103
- 3.9 MONITOREO Y CONTROL, 106
- 4 DETERMINACIÓN DE LOS POSIBLES RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DENTRO DE LA EMPRESA ECUBETA, 112**
 - 4.1 INVERSIONES TOTALES, 112
 - 4.1.1 Activos Corrientes, 113
 - 4.1.2 Activos Fijos, 116
 - 4.1.3 Capital de Trabajo, 119
 - 4.2 FINANCIAMIENTO, 120
 - 4.2.1 Tabla de Amortización del Préstamo Bancario, 121
 - 4.3 COSTOS Y GASTOS, 123
 - 4.3.1 Costos de Producción, 123
 - 4.3.2 Costos de Operación, 124
 - 4.3.3 Gastos de Venta, 124
 - 4.4 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS, 125
 - 4.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS, 126
 - 4.6 ESTADOS FINANCIEROS, 128
 - 4.6.1 Balance General, 128
 - 4.6.2 Estado de Resultados, 131
 - 4.6.3 Flujo de Caja, 133
 - 4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA, 133
 - 4.7.1 Tasa de Descuento, 133
 - 4.7.2 Valor Actual Neto, 134
 - 4.7.3 Tasa Interna de Retorno, 135
 - 4.7.4 Periodo de Recuperación de la Inversión, 137
 - 4.7.5 Relación Costo Beneficio, 138
 - 4.7.6 Punto de Equilibrio, 139
 - 4.7.7 Índices Financieros, 141
- 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 143**
 - 5.1 CONCLUSIONES, 143
 - 5.2 RECOMENDACIONES, 145

REFERENCIAS, 146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consumo per cápita del huevo, 7
Tabla 2: Comparación de la producción de huevo en Latinoamérica, 10
Tabla 3: Demanda de cubetas según provincias, 14
Tabla 4: Cantidad de cubetas ofertadas por las empresas al año, 17
Tabla 5: Empresas y repartición de las zonas que abastecen con su producto, 18
Tabla 6: Clientes potenciales de la empresa ECUBETA, 25
Tabla 7: Producto nacional bruto de Tungurahua, 61
Tabla 8: Matriz FODA, 81
Tabla 9: Evaluación de factores externos, 83
Tabla 10: Evaluación de factores internos, 84
Tabla 11: Posición estratégica interna, 85
Tabla 12: Posición estratégica externa, 86
Tabla 13: Perfil competitivo de la empresa, 88
Tabla 14: Matriz DAFO cruce de FODA, 89
Tabla 15: Planificación estratégica, 97
Tabla 16: Planificación operativa (POA) y táctica, 98
Tabla 17: Plan de contingencia, 101
Tabla 18: Indicadores para control de clientes, 106
Tabla 19: Indicadores para control del personal, 107
Tabla 20: Indicadores para control de proveedores, 108
Tabla 21: Monitoreo de clientes, 109
Tabla 22: Monitoreo de proveedores, 110
Tabla 23: Monitoreo de personal operarios, 110
Tabla 24: Monitoreo de personal administrativo, 111
Tabla 25: Inversión total, 113
Tabla 26: Total Activos Corrientes, 113
Tabla 27: Inventario de materia prima proveedor SERVICARTON, 114
Tabla 28: Inventario materia prima proveedor RECICLAR, 114
Tabla 29: Inventario materia prima PETROLEOS Y SERVICIOS, 115
Tabla 30: Inventario materia prima ANDERQUIM, 115
Tabla 31: Inventario materia prima SUPERFERRETERO KIWI, 115
Tabla 32: Total activos fijos, 116
Tabla 33: Construcción e instalaciones, 117
Tabla 34: Maquinaria y equipo, 117
Tabla 35: Equipos de oficina, 118
Tabla 36: Equipo de cómputo, 118
Tabla 37: Muebles y enseres, 119
Tabla 38: Vehículos, 119
Tabla 39: Capital de trabajo, 120
Tabla 40: Fuentes de financiamiento, 120
Tabla 41: Amortización del préstamo, 122
Tabla 42: Costos de producción, 123
Tabla 43: Costos de operación, 124
Tabla 44: Gasto de ventas, 125
Tabla 45: Proyección de costos de producción, 125
Tabla 46: Proyección de costos operacionales, 126

Tabla 47: Proyección de gastos de ventas, 126
Tabla 48: Ingresas por ventas 2015, 127
Tabla 49: Proyección de ventas, 127
Tabla 50: Estado de situación financiera, 129
Tabla 51: Depreciaciones, 130
Tabla 52: Amortizaciones, 130
Tabla 53: Inventario de materia prima proyectado, 130
Tabla 54: Pago a proveedores proyectado, 131
Tabla 55: Estado de resultados proyectado, 132
Tabla 56: Impuesto a la renta proyectado, 132
Tabla 57: Flujo de caja, 133
Tabla 58: Tasa de descuento, 134
Tabla 59: VAN, 135
Tabla 60: TIR, 136
Tabla 61: Flujos de efectivo y acumulados, 137
Tabla 62: Relación costo beneficio, 139
Tabla 63: Punto de equilibrio, 140
Tabla 64: Datos para calcular el punto de equilibrio, 140
Tabla 65: Índices financieros, 142

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Consumo del huevo per cápita, 8
Figura 2: Producción nacional en millones de huevos, 13
Figura 3: Repartición por provincias de la demanda nacional de provincias, 15
Figura 4: Ofertantes de cubetas a nivel nacional, 17
Figura 5: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Tungurahua, 19
Figura 6: Repartición de las empresas en el mercado de cubetas en la provincia de Manabí, 19
Figura 7: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Pichincha, 20
Figura 8: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Cotopaxi, 20
Figura 9: Sectores de dinamización del PIB, 58
Figura 10: Tasa de variación del PIB, 58
Figura 11: Inflación en países de América del Sur, 59
Figura 12: Niveles de inflación en Ecuador, 59
Figura 13: Índice salarial en Ecuador, 60
Figura 14: Análisis de la evolución del sector, 61
Figura 15: Plano cartesiano de la posición estratégica de la empresa, 87
Figura 16: Organigrama estructural, 102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación presenta una solución a un problema administrativo de la empresa ECUBETA, puesto que, la empresa no posee un conocimiento claro de su situación actual en la industria lo que dificulta tener una planificación clara y concisa hacia el futuro lo que causa inestabilidad al momento de tomar decisiones.

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, a partir del año 2010 viendo la necesidad que tiene el sector avícola de utilizar estas bandejas para transportar sus productos y con el conocimiento de que en el país no existe una empresa que fabrique este tipo de producto, el Sr. José Coello decide invertir en esta actividad.

En nuestro país la demanda nacional de bandejas se da por la cantidad de producción de huevos, la misma que representa 2500 millones de huevos anuales, en cada bandeja entran 30 huevos es decir que al año la demanda nacional de bandejas es de 83 millones. Esta demanda se encuentra repartida en las provincias de la siguiente manera: Tungurahua 49%, Manabí 22%, Pichincha 15%, Cotopaxi 11% y otras el 3%.

Actualmente, existen dos empresas en el país que se dedican a esta actividad, la empresa ECUBETA y la empresa ARELAN, esta última se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil sin embargo las dos empresas nacional abarcan un 33% de la participación en el mercado. Al ser una demanda nacional de bandejas de 83 millones, superior a la oferta

nacional que es apenas de 38 millones, existe grande participación en el mercado de bandejas colombianas y de bandejas reutilizadas.

Internamente la empresa no posee una estrategia definida, no tiene una filosofía corporativa y carece de una organización estructural buena, no posee una buena estructuración de procesos, sin embargo en la parte interna la empresa posee características muy importantes como la ubicación de la planta, el conocimiento del mercado, la actitud proactiva por parte del gerente, la facilidad de venta del producto y la liquidez de la empresa, todas estas ventajas que hacen que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Dentro de los aspectos generales del entorno la empresa se encuentra dependiendo de un sector que se encuentra en crecimiento ya que el consumo per cápita de huevo, a tal punto que desde 1990 que era un consumo per cápita de 91 huevos por persona, en el 2006 alcanzó un valor de 170 por persona es decir el doble.

Los factores macros, influyen de manera significativa ya que en este momento el país vive un incertidumbre y un crecimiento económico muy poco con relación a los años anteriores, los factores socioculturales son positivos para la industria ya que el consumo de huevo en nuestro país forma parte de la canasta básica, los factores demográficos son igualmente positivos ya que la población en Ecuador crece aceleradamente por ende los futuros consumidores de huevos está en crecimiento, con respecto a los factores políticos y legales crean mucha incertidumbre en la industria ya que los altos impuestos y la posible eliminación de subsidios generan inestabilidad, finalmente los factores ambientales son positivos para la industria ya que se elimina millones de toneladas de basura de las calles y esta industria es considerada amigable con el medio ambiente.

Además, este sector industrial dedicado a la fabricación de bandejas es totalmente nuevo en el país por lo que existen muchas ventajas ya que la cantidad de competidores es mínima, existe ventajas sobre poder de negociación sobre proveedores ya que existe millones de papel reciclado a nivel nacional y además se tiene ventajas sobre clientes ya que estos necesitan de estas bandejas para su giro negocio por lo tanto este producto es de demanda dependiente y está ligado directamente a la cantidad de producción de huevos en el país.

Los objetivos propuestos bajos los cuales se trabajara en el plan estratégico son:

- Tener para el 2020 un crecimiento del 30% de la rentabilidad en relación a situación actual de la empresa.
- Aumentar para el 2020 nuestra participación en el mercado nacional de bandejas para huevos en un 20%.
- Obtener para el 2020 una calificación ISO9001 que certifique la gestión de calidad por procesos en la empresa en cada uno de sus procesos.

Se analizó la matriz EFI con lo se concluye que la organización tiene una posición interna fuerte. Con respecto a la matriz EFE nos expresa que la empresa está respondiendo de manera buena en la industria, aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas del sector.

Además, en la matriz PEEA de posición estratégica podemos observar que la empresa se encuentra en el cuadrante que se denomina cuadrante agresivo y nos indica que la empresa

se encuentra en una posición muy buena para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas.

En la matriz de perfil competitivo, se observó que la empresa tiene ventaja en competitividad de precios, experiencia y servicio al cliente frente a sus competidores en especial al rival nacional, sin embargo el rival extranjero (MOLDECUA) tiene ventaja sobre nosotros en participación del mercado y calidad de producto, siendo de igual manera competitivo en precios.

En el trabajo se estableció las estrategias y la respectiva planificación para cumplir con los objetivos, además se propuso hojas de control para supervisar que en 5 años se cumpla con todos los parámetros establecidos.

Finalmente, el trabajo de investigación concluye con los posibles resultados financieros al implementar el plan estratégico, los cuales son positivos puesto que los estados financieros como activos fijos, estados de resultados y flujos de caja mejoran lo cual significa un crecimiento financiero para la empresa ECUBETA, de igual manera al tener capital propio la empresa no necesita de mucho endeudamiento lo cual es fundamental para lograr mejores resultados financieros, de igual manera la relación costo beneficio, VAN y TIR son mayores que 0 lo cual es positivo para el proyecto y para concluir los índices financieros con los que la empresa comienza no son malos pero se ve que a medida que el tiempo transcurre van mejorando lo que nos indica un notable crecimiento como posible resultado de la implementación del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

ECUBETA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de empaques para alimentos, especializados en la elaboración y bandejas para huevos a partir de materiales reciclables, es decir es una empresa que busca ser amigable con el medio ambiente.

La empresa busca satisfacer la necesidad que tienen el sector avícola para transportar sus huevos, es decir se dedica a elaborar un producto de demanda dependiente cuyo crecimiento tiene que ver con la producción de huevos fresco a nivel país.

La idea nace en el año 2011, basadas en ideas de emprendimiento del Sr. José Marcelo Coello Gómez siendo la primera empresa productora de la zona sierra del país, y buscando crear fuentes de trabajo e invertir para que el dinero se quede en nuestro país, lo mismo que ayudara a dinamizar la economía de la nación.

El propósito del presente trabajo de investigación es realizar un plan estratégico para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa ECUBETA y tener un direccionamiento claro hacia el futuro de la misma, ya que lastimosamente esta organización carece de bases fundamente en el ámbito empresarial lo cual le dificulta un crecimiento dentro de su sector industrial.

El presente trabajo comenzara con un análisis del sector industrial y de las características de la empresa ECUBETA, posteriormente se realizara una parte teórica a cerca de planificación

estratégica aplicada en el ámbito empresarial, después de tener claro el giro del negocio y los conceptos se procederá a levantar una propuesta de plan estratégico que será evaluada mediante Estados Financieros proyectados para comprobar los posibles resultados del trabajo de investigación.

1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ECUBETA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa ECUBETA como razón social, nace con la idea del Sr. José Marcelo Coello Gómez en el año 2011 a partir de un estudio de mercado realizado para conocer datos exactos sobre dicho negocio y obteniendo como resultado varias oportunidades como son:

- Reemplazar la importación de empaques de papel desde Colombia para la industria avícola.
- Aportar al medio ambiente, sacando de circulación varias toneladas de papel reciclado.
- Ofrecer un mejor servicio y precio de los empaques al sector avícola.
- Garantizar una mejor calidad para el transporte del huevo y de esta manera evitar roturas gracias a la pulpa moldeada.

Al observar todas estas oportunidades, pero sobre todo al diagnosticar que no existía una oferta dentro de nuestro país para dicho producto, la empresa empieza con esta

aventura emprendedora, es así que la planta instalada en la provincia de Tungurahua cantón Patate comienza su actividad mediante una máquina manual realizadas en nuestro país para la obtención de la pulpa de papel, moldeo y finalmente secado.

En el año 2012, al ver que la demanda de nuestros artículos va en crecimiento se procede a aumentar nuestra línea de producción; de esta manera se procede a traer una maquina brasileña semi-automática cuya capacidad de producción es de 1.000 cubetas por hora.

La empresa empieza un crecimiento muy acelerado al ser pionera de esta industria en nuestra provincia, es así, que a finales del año 2013 la empresa realiza a través de su capital propio la inversión en una máquina automática cuya procedencia es China y su capacidad de producción es de 4.000 cubetas por hora.

Es así que, hoy en día la empresa ha consolidado su participación en el mercado nacional, convirtiéndose en una de las empresas productoras de empaques para huevos más importante de nuestro país y llegando a ser un pilar fundamental para el sector avícola ecuatoriano.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La empresa ECUBETA se encuentra en el sector industrial dedicado a la fabricación de artículos de papel moldeados para alimentos, dentro del cual se ha especializado en la fabricación y comercialización de bandejas para huevos frescos a partir de papel y cartón reciclado como materia prima. Dichos envases la empresa se encarga de

comercializar a las diferentes granjas avícolas que se encuentran en la provincia de Tungurahua, y en menor cantidad en las provincias de Cotopaxi y Chimborazo.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO

Ecuador es un país que durante estas dos décadas ha demostrado un crecimiento acelerado con respecto a la avicultura, especialmente en el consumo de huevos, he aquí la necesidad de transportar y comercializar dichos productos en envases que se adapten correctamente a los mismos.

Al ser un producto de demanda dependiente, nuestro principal mercado está ligado directamente con el sector de producción de huevos frescos, el mismo que ocupa un porcentaje muy significativo en el PIB de nuestro país.

Este sector se caracteriza por la utilización de papel reciclado, siendo esta su única materia prima; en este podemos observar cada día la creciente cultura del reciclaje y el apoyo que el gobierno brinda en nuestro país, lo que hace que diariamente existan miles de kilogramos de papel que se necesita sacar de circulación, sin embargo son pocas las empresas que tienen una matriz productiva que generen valor agregado para transformar dichos desperdicios en nuevos productos.

Durante décadas las bandejas para huevos a partir de papel reciclado que se comercializan en nuestro país provienen de nuestro país vecino Colombia y también existe la reutilización de bandejas usadas, sin embargo durante los últimos 10 años ha

sido notorio la entrada de nuevas empresas de capital nacional al mercado de las bandejas de huevos entre las que se encuentra ECUBETA.

El crecimiento del sector industrial de artículos de papel moldeados a partir de papel reciclado en nuestro país está en auge, cada vez podemos observar que la participación de empresas en el mercado nacional es mayor, pero lastimosamente existe una brecha muy grande en cuanto a la participación en el mercado de la empresa Colombiana dada por factores como calidad y precio, lastimosamente contra lo cual se hace muy difícil competir a las industrias nacionales.

Hoy en día, la apreciación del dólar frente a Colombia, país en donde se encuentra nuestro principal competidor, hace que sean mucho más competitivos que antes, por lo que las cifras para este año de importación de bandejas para huevos han crecido de manera muy significativa. Frente a esto las empresas nacionales se han visto en la necesidad de unirse para tomar medidas a través de la ayuda del estado para frenar un poco la importación de dicho producto y aumentar la producción nacional.

1.4 EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN EL ECUADOR

El sector de fabricación y comercialización de bandejas para huevos a partir de papel reciclado, tiene una relación directa con el sector avícola dedicado a la producción de huevos frescos, es así que, la evolución que se ha dado a través de los años en cuanto al mercado para empaques de huevos frescos va de la mano con el aumento que ha tenido el consumo de los mismos dentro de nuestro país.

Según (Agrytec, 2012), en su diario informativo nos aporta que la avicultura es una actividad que se encuentra en crecimiento y desarrollo en nuestro país a partir de 1992, el consumo per cápita de huevos ascendieron de 32 unidades a 140 unidades, lo cual representa un crecimiento significativo en beneficio de nuestro sector industrial.

Jorge Orellana, director ejecutivo de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave), y que concedió una entrevista al diario (Diario Hoy, 2012), comentó que “La producción local en la actualidad satisface toda la demanda de huevos del país, la cual crece a la par que el sector”.

Además, según (Diario Hoy, 2012), nos dice que el INEC en su última encuesta sobre Superficie y Producción Agropecuaria Continua determinó que el número de aves criadas en planteles entre 2010 y 2012 avícolas que ascendió a 7,99%. Si bien no hay información actualizada sobre la cantidad de productores de aves en el país, el último censo avícola realizado en 2006 reveló que a esa fecha existían 1.567 productores, entre pequeños, medianos y grandes.

Tabla 1: Consumo per cápita del huevo

CONSUMO PERCAPITA (Kg./año/hab)		
AÑO	POLLO	HUEVO
1990	7	91
2000	12	90
2006	23	170

Fuente: Diario EL HOY publicación Agosto 2012

* En este cálculo están incluidos la producción de 12 semanas al año, que se estiman son exportadas a Colombia, con lo cual el consumo per cápita real en el país se estima en 130 huevos/año/hab.

Sobre la carne de pollo, cuando se realiza una regresión para determinar el impacto que tiene un incremento en el ingreso sobre la demanda del producto, se obtiene un coeficiente de correlación r^2 de 0,62; en tanto que este mismo indicador para la demanda de huevos es de apenas 0,01. Estos resultados permiten inferir que mientras el consumo de carne de pollo si está vinculado al nivel de ingreso y a la situación económica del país, beneficiándose cuando esta mejora, no es un mayor ingreso per cápita lo que determina el consumo de huevos.

La evolución del consumo per cápita de huevos frescos en Ecuador demuestra la importancia que este producto ha llegado a tener dentro de las preferencias de los consumidores; pero comparada con la situación de Colombia, México, Argentina, Brasil se puede ver también con claridad el potencial que aún puede tener en el futuro.

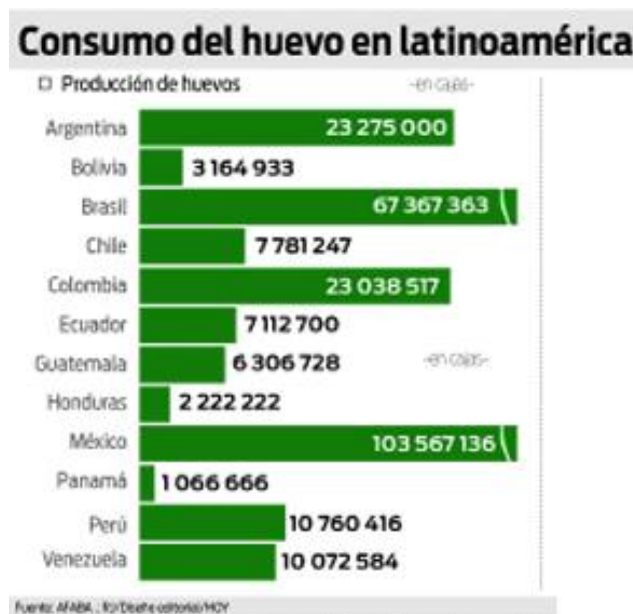


Figura 1: Consumo del huevo per cápita

Fuente: Diario HOY Agosto 2012

Sin embargo, no solo el consumo subió. La Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), establece que la producción de huevos de gallina presentó también un incremento del 21,54% entre 2009 y 2010 en planteles avícolas; mientras que, en el campo, creció un 6,17% en el mismo período, ubicándose en 54'562.404 unidades, según Byron Villacís, director del INEC. Este expuso las cifras durante la presentación de la encuesta ante la Cámara de Agricultura de la II Zona, celebrada en agosto pasado.

Las cifras del INEC, revelaron también que son cada vez más las empresas avícolas encaminadas a aumentar la producción, al registrar 46,6 millones de unidades el año pasado, frente a 7,6 millones que salieron del campo.

El análisis del INEC estableció que la población de gallinas ponedoras pasó de 8,1 millones a 9,7 millones. Hace dos décadas, el Ecuador tenía apenas 6,4 millones aves de postura, con un consumo per cápita de 90 unidades.

La industria del huevo continúa cambiando y evolucionando rápidamente debido a una demanda creciente, los cambios tecnológicos y la presión de los consumidores y de los organismos gubernamentales reguladores gubernamentales. Además, como las preocupaciones medioambientales aumentan, la industria del huevo continuará creciendo porque el huevo ofrece a los consumidores la fuente de proteínas con menor impacto medioambiental.

Tabla 2: Comparación de la producción de huevo en Latinoamérica

Gráfico 4: Comparación de la producción de huevo en Latinoamérica. En toneladas ^{1, 2, 4}			
País	2000	2009	Cambio
México	1.787.940	2.383.744	33%
Brasil	1.509.464	1.922.000	27%
Argentina	326.935	643.066	97%
Colombia	322.002	580.904	80%
Perú	162.280	268.707	66%
Venezuela	174.620	160.000	-8%
Chile	109.755	137.000	25%
Paraguay	67.609	127.619	89%
Guatemala	81.000	127.224	57%
Cuba	75.751	106.779	41%
Ecuador	72.150	93.587	30%
República Dominicana	58.700	91.932	57%
Bolivia	38.935	68.600	76%
El Salvador	61.278	64.250	5%
Uruguay	37.000	54.000	46%
Costa Rica	40.958	51.720	26%
Honduras	41.241	51.313	24%
Panamá	12.380	23.938	93%
Nicaragua	19.706	23.221	18%
Puerto Rico	8.877	11.993	35%
Total	5.008.581	6.991.597	40%

Fuente: (El Sitio Avícola, 2011)

Por lo que podemos ver en este análisis, el mercado de nuestras bandejas para huevo es muy amplio, y esta de la mano de una industria que cada día crece a pasos gigantescos como es el sector avícola.

De igual manera manejamos estos datos de producción de huevo ya que los datos son directamente proporcionales con los de nuestra industria puesto que si se aumenta el consumo de huevos aumenta la producción y existe mayor demanda para nuestras bandejas, las mismas que se convertirían en un producto primordial para la

transportación y comercialización del huevos puesto que cumple con todas las características y cualidades para esta función.

1.5 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

ECUBETA, produce a partir del material reciclado empaques naturales, de pulpa moldeada, totalmente reciclable y biodegradable, que le dan fortaleza al producto que acompaña para que llegue de manera memorable y en perfectas condiciones al consumidor.

Nuestra cubeta ayuda a proteger al productos, gracias a su alta resistencia que evita averías y disminuye el riesgo de pérdidas, su excelente absorción y circulación de aire que disminuye la humedad y su buena porosidad y estabilidad que previene la formación de mohos.

También le ofrece al producto una buena presentación, ya que la superficie de los empaques de pulpa moldeada, puede imprimirse con facilidad, para anunciar su marca de forma atractiva, son agradables al tacto y no tienen bordes afilados.

El producto se refiere a una bandeja para huevo que cumple las siguientes características:

- Cavidad para 30 huevos
- Ancho 30 cm
- Largo 30 cm

- Peso: 70 gramos
- Impermeabilizada
- Color verde y blanco
- Desinfectada.

De igual manera la empresa ofrece el producto en los siguientes tamaños:

- Para huevo grande
- Para huevo mediano
- Para huevo pequeño.

1.6 DEMANDA NACIONAL DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO

Ecuador es un país que a pesar de ser pequeño posee un consumo per cápita que llama mucho la atención, sin embargo comparado estadísticamente con otros países todavía estamos un poco bajos, se debe tomar en cuenta que en la última década el aumento ha sido muy notorio.

En nuestro país se produce 2500 millones de huevos anualmente (según datos de la CONAVE), esta cantidad de huevos está repartido principalmente en las siguientes provincias:

- Tungurahua
- Manabí

- Pichincha
- Cotopaxi.

Estas provincias son las que tienen mayor aportación a la producción nacional de huevos, sin embargo en donde en verdad se concentra la actividad es en la zona de Tungurahua en donde existe la mitad de la producción nacional de huevos.

Porcentualmente el mercado nacional se encuentra repartido de la siguiente manera:

- Tungurahua: 49% con una producción de 1225 millones de huevos
- Manabí: 22% con una producción de 550 millones de huevos
- Pichincha: 15% con una producción de 375 millones de huevos
- Cotopaxi: 11% con una producción de 275 millones de huevos
- Otras provincias: 3% con una producción de 75 millones de huevos.

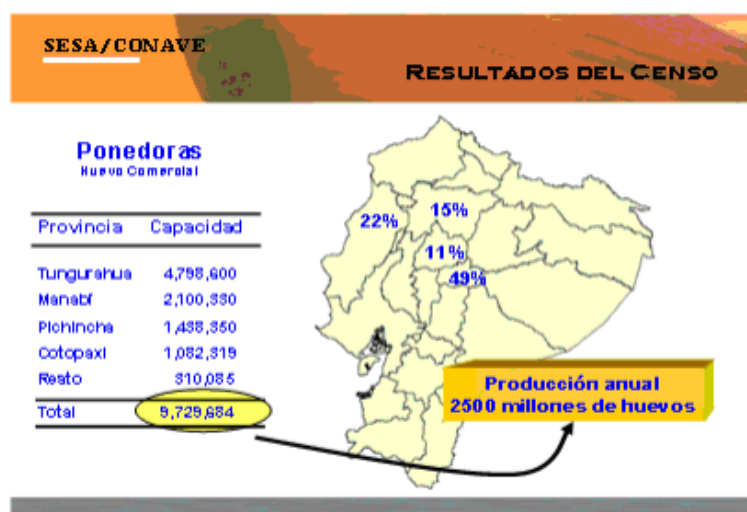


Figura 2: Producción nacional en millones de huevos

Fuente: (Conave, 2010)

Los huevos se comercializan por bandejas de huevo o también llamadas cubetas, cada cubeta es conformada por 30 huevos, es decir que la demanda de cubetas a nivel nacional estaría conformado por lo siguiente:

$$2500 \text{ millones} \div 30 = 83 \text{ millones de cubetas de huevos.}$$

Esto quiere decir que la demanda nacional anualmente de cubetas es de 83 MILLONES de cubetas al año.

Partiendo de este dato se saca la demanda de cubetas por provincia, la misma que quedaría repartida anualmente de la siguiente manera:

Tabla 3: Demanda de cubetas según provincias

<i>PROVINCIA</i>	<i>DEMANDA DE CUBETAS</i>
<i>TUNGURAHUA</i>	40'670.000 Cubetas
<i>MANABÍ</i>	18'260.000 Cubetas
<i>PICHINCHA</i>	12'450.000 Cubetas
<i>COTOPAXI</i>	9'130.000 Cubetas
<i>OTRAS PROVINCIAS</i>	2'450.000 Cubetas

Fuente: (Conave, 2010)

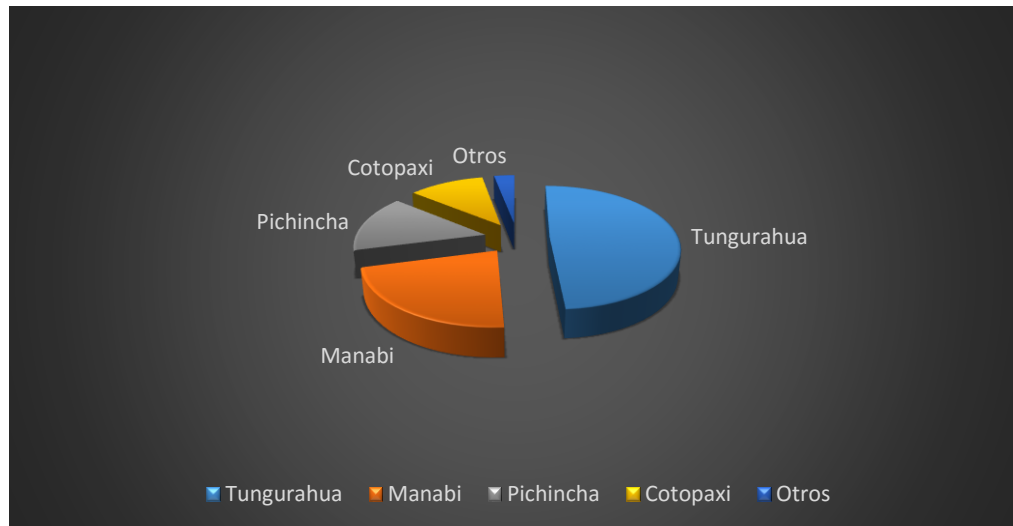


Figura 3: Repartición por provincias de la demanda nacional de provincias

A pesar de que el mercado es inmenso, lo que pretendemos en verdad concentrarnos más es en un nicho de mercado, el mismo que está conformado por la zona central de nuestro país, especialmente por las provincias de Tungurahua y Cotopaxi que abarcan más de la mitad del mercado nacional es decir 60% de la producción nacional lo cual corresponde a 50 millones aproximadamente de bandejas para huevo.

1.7 PRODUCCIÓN NACIONAL DE BANDEJAS PARA HUEVOS A PARTIR DE PAPEL RECICLADO

A pesar que la demanda nacional abarca 83 millones de cubetas solo existe en el país 2 empresas dedicadas a la fabricación de bandejas para huevo (cubetas), sin embargo existe una empresa Colombiana que se encuentra sólidamente posicionada en el mercado.

Lastimosamente la oferta nacional no puede satisfacer la demanda nacional, razón por la cual los avicultores se ven en la obligación de comprar cubetas al exterior

(Colombia) sin importar que el precio por el costo de transporte sea mucho más elevado que los productores nacionales.

Productores Nacionales

- ECUBETA: ubicada en el canto Patata provincia de Tungurahua.
- ARELAN: ubicada en la provincia de Guayas.

Productores Extranjeros

- MOLDECUA: ubicada en el país de Colombia departamento de Cali.

En la provincia de Tungurahua, ECUBETA es la única empresa ofertante de bandejas de huevo, sin embargo no logramos abastecer ni la cuarta parte de la demanda.

El mercado de ofertantes se encuentra porcentualmente distribuido de la siguiente manera:

- ECUBETA 13% de la demanda nacional.
- ARELAN 20% de la demanda nacional.
- MOLDECUA 60% de la demanda nacional.
- CUBETAS USADAS 6 % de la demanda nacional.

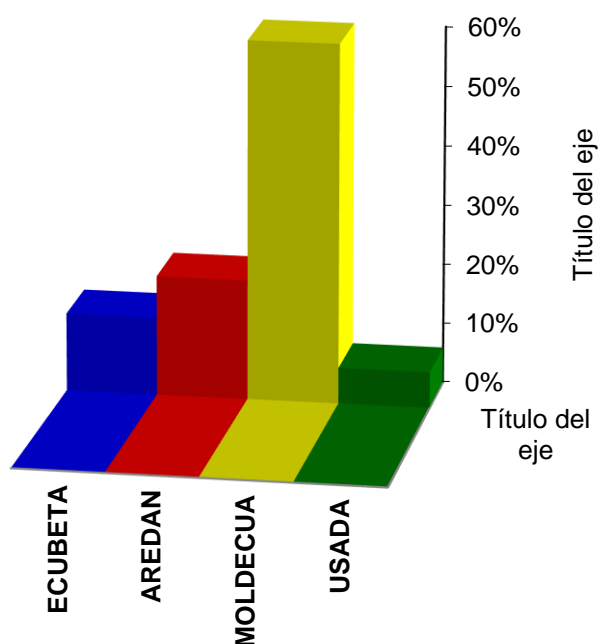


Figura 4: Ofertantes de cubetas a nivel nacional

Tabla 4: Cantidad de cubetas ofertadas por las empresas al año

<i>EMPRESA</i>	PORCENTAJE DEL MERCADO	CANTIDAD DE CUBETAS AÑO
<i>ECUBETA</i>	13%	10`790.000
<i>AREDAN</i>	20%	16`600.000
<i>MOLDECUA</i>	60%	49`800.000
<i>INSATISFECHO (CUBETAS USADAS)</i>	6 %	4`980.000

El mercado de ofertantes es menor que el mercado de demandantes por lo que existe un porcentaje de escasez en donde entran cubetas usadas al mercado, lo cual según la ley ya no pueden ser comercializadas, por la falta de bioseguridad.

De igual manera las empresas existentes en el mercado ofertante se encuentran cubriendo las zonas demandantes de la siguiente manera:

Tabla 5: Empresas y repartición de las zonas que abastecen con su producto

<i>EMPRESA</i>	<i>ZONA</i>
<i>ECUBETA</i>	Tungurahua
<i>AREDAN</i>	Manabí
<i>MOLDECUA</i>	Tungurahua – Pichincha – Cotopaxi – Otras provincias

De igual manera influye demasiado la capacidad que tiene cada empresa para producir, esto varía por el tamaño de la maquinaria existente en cada una de las empresas, sin embargo los ofertantes nacionales tenemos en este sentido una desventaja considerable.

- ECUBETA tiene una capacidad de producir 15`000.000 CUBETAS/ año.
- AREDAN tiene una capacidad de producir 25`000.000 CUBETAS/ año.
- MOLDECUA tiene una capacidad de producir 150`000.000 CUBETAS/ año sin embargo la mayoría sirve para satisfacer el mercado en Colombia.

Según investigación y análisis se logra determinar que cada zona demandada está siendo correspondida de la siguiente manera:

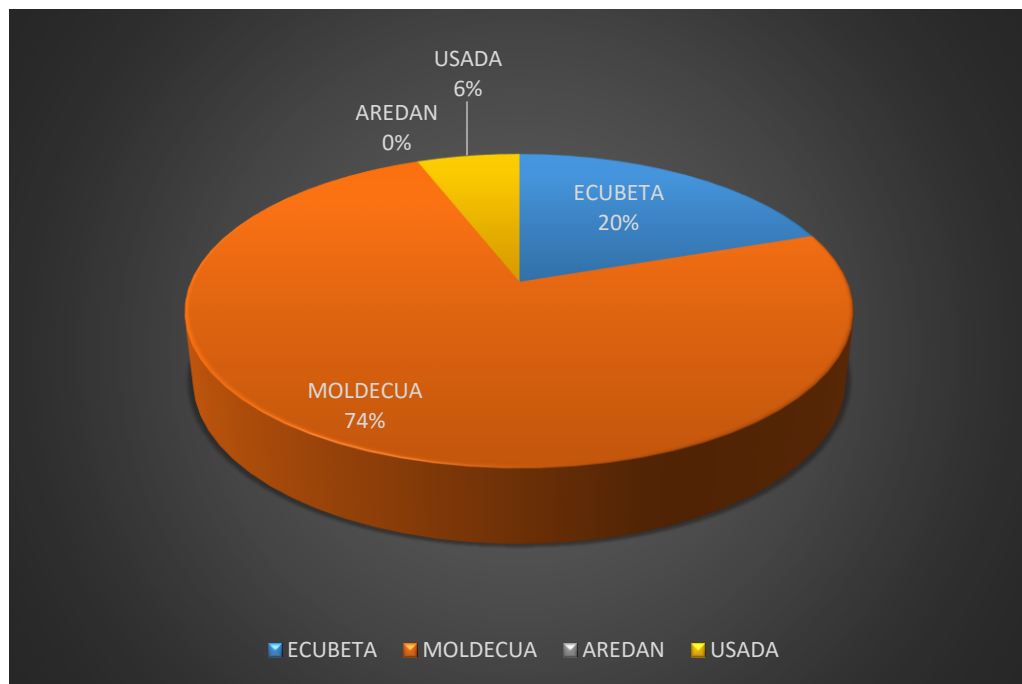
TUNGURAHUA

Figura 5: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Tungurahua

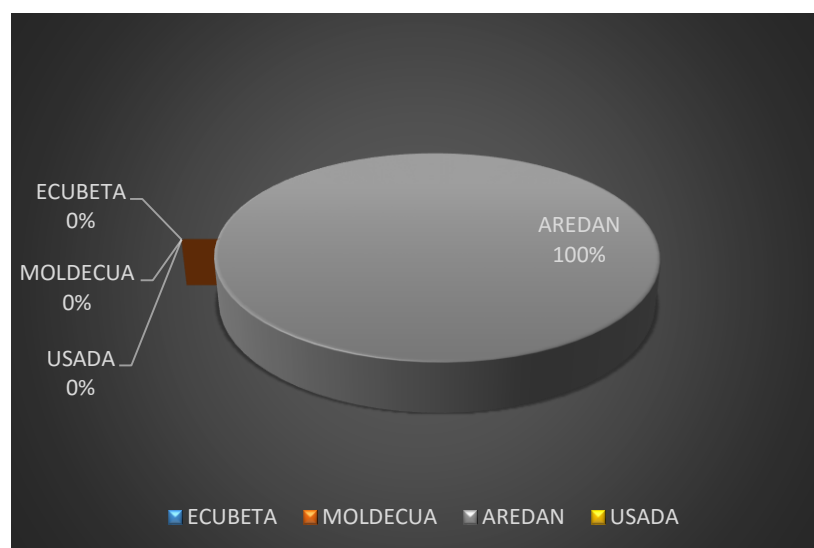
MANABÍ

Figura 6: Repartición de las empresas en el mercado de cubetas en la provincia de Manabí

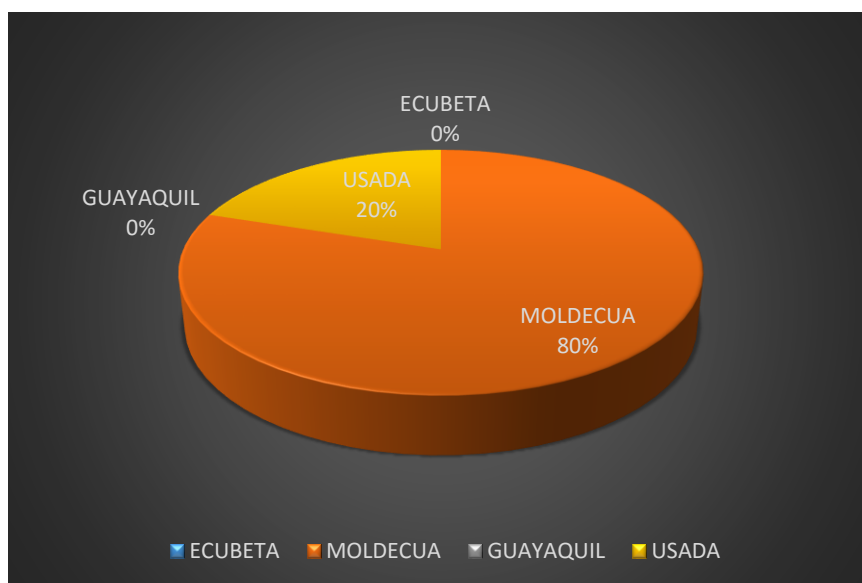
PICHINCHA

Figura 7: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Pichincha

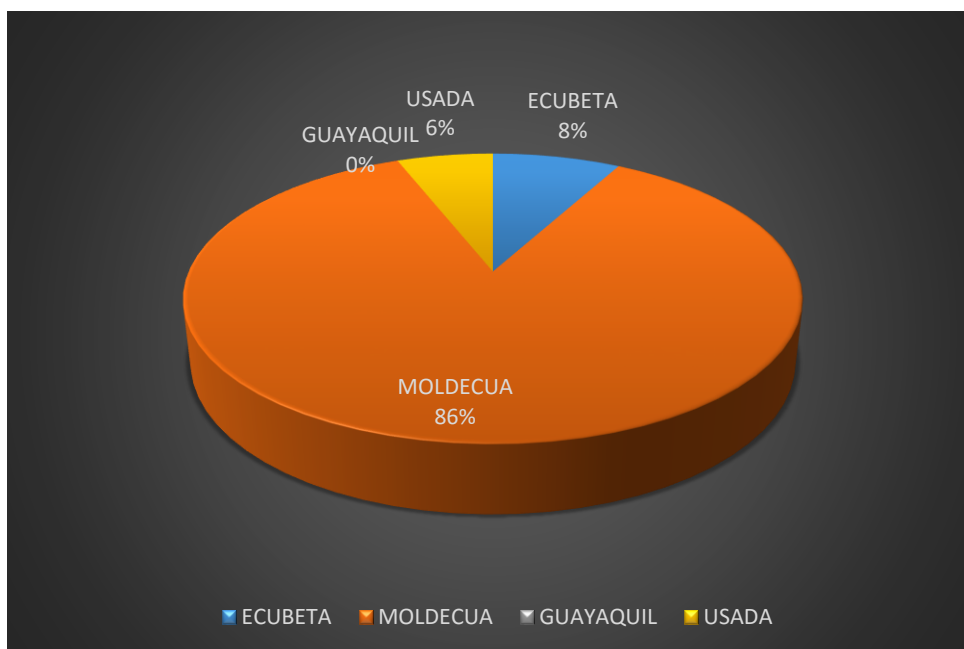
COTOPAXI

Figura 8: Repartición de las empresas en el mercado de la provincia de Cotopaxi

Como podemos analizar en los diferentes gráficos expuestos anteriormente existe un gran dominio del mercado por parte de la empresa COLOMBIANA, de igual manera se debe recalcar que el mercado de ofertantes también está dado por la capacidad que tiene cada empresa para producir mas no por preferencias de consumidores, puesto que lastimosamente las únicas empresas nacionales contamos con capacidades para producir mucho menores que la extranjera, sin embargo se busca a diaria satisfacer y poder cubrir con la gran necesidad que tienen el sector avícola de este producto.

1.8 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ECUBETA surge con la idea de satisfacer la necesidad que tienen las granjas avícolas para transportar los huevos frescos, ofertando un producto que sea ecológico en beneficio del medio ambiente y a la vez ofreciendo una alternativa de empaque hecho en el país.

La empresa decide ubicar su planta de producción en la provincia de Tungurahua cantón Patate por lo cual logísticamente es beneficioso para comercializar su producto, puesto que en la zona existe el 50% de la producción nacional de huevos frescos.

La empresa empieza sus actividades normales con 6 empleados en jornada diurna, sin embargo al constatar que su participación en el mercado está aumentando decide trabaja las 24 horas para lo cual hasta el día de hoy cuenta con 14 empleados, repartidos equitativamente en dos jornadas.

El éxito de la empresa fue ser la pionera y única en la zona, lo cual le permitió crecer rápidamente y al no tener competencia pudo establecer políticas de precios y condiciones favorables para la misma.

La empresa comenzó con una capacidad instalada de 1.000 cubetas por hora a través de una máquina semi automática, sin embargo después logra mejorar su maquinaria para llegar a tener una capacidad de producción de 3.000 cubetas por hora, actualmente la empresa cuenta con una maquinaria rotativa totalmente automática cuya capacidad instalada es de 4.000 cubetas por hora.

1.9 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA

ECUBETA al ser una empresa familiar, no tiene muy clara su actividad administrativa, sin embargo lo que se puede ver es que posee un solo gerente que se encarga de manejar las áreas de producción, financiera y comercial; la empresa no tiene definida su estructura organizacional a tal punto que no posee departamentos y tampoco manuales de funciones que apoyen a la actividad administrativa.

La gerencia de la empresa se encuentra manejada por el propietario de la misma, apoyado en la parte de oficina por una secretaria y además en la parte de producción por un jefe de planta.

1.10 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

La empresa ECUBETA empieza sus actividades en el año 2011 mediante una administración unipersonal cuya dirección la tiene el propietario y fundador de la

empresa, durante todo este tiempo la empresa no ha tenido claramente un conocimiento de su situación dentro del sector al que pertenece, también la empresa no tiene claramente definido hacia dónde va, lo que le perjudica frente a la amenaza de nuevos competidores.

En el año 2012 y 2013 la empresa aumenta su capital sin embargo con este crecimiento no se ha logrado ver un avance en la organización; no ha estructurado su parte administrativa de manera correcta a tal punto que existe deficiencia en varias áreas como son la parte de producción, financiera, y comercial de la misma.

Durante el año 2014 la empresa logra consolidarse en el mercado de la comercialización de bandejas de huevos y comienza a mejorar su estructura organizacional, sin embargo no tiene estructurado departamentos.

Actualmente, la empresa aún no tiene bien estructurado su proceso administrativo, no tiene cimientos claros en lo que respecta a la dirección, organización, control y planeación de la misma, lo cual se vuelve un problema al momento de seguir creciendo dentro de la industria.

1.11 PROVEEDORES DE LA EMPRESA

Las materias primas que va a requerir la empresa ECUBETA prácticamente no son muy variadas, de igual manera dentro de lo que respecta a materias primas, conseguirle no es nada difícil puesto que solo se necesita de los siguientes materiales:

- Papel reciclado y cartón
- Diésel

PAPEL RECICLADO: el papel reciclado podemos encontrar en las diversas recicladoras del país, por el momento estamos comprando esta materia prima a la empresa RECICLAR por lo que después del respectivo análisis es la empresa que nos provee con el mejor precio. Esta empresa tiene una capacidad para abastecernos ya que posee 600 toneladas mensuales.

Hay que recalcar que existen también otras empresas recicladoras que detallaremos a continuación con su capacidad de recolección:

- RECICLAR 600 Toneladas mensuales
- ECOPAPEL 300 Toneladas mensuales
- INTERCIA S.A. 1000 Toneladas mensuales
- FIBRANAC 200 Toneladas mensuales

El cartón de igual manera se lo consigue en compañías cartoneras, ya que el cartón aunque no es un porcentaje considerable pero sirve para darle un poco más de resistencia y dureza a la cubeta, sin embargo las empresas con las que más se trabaja son GRUPASA Y SURPAPEL.

En el mercado de materias primas existe disponibilidad y acceso a estas durante todos los meses, puesto que tenemos una demanda regular de estos materiales, sin embargo hay que recalcar que estas compañías no son las únicas ofertantes sino las que mejor precio ofrecen en el mercado.

DIESEL: en el caso del diésel es un producto que normalmente no te pueden proveer las gasolineras comerciales por la cantidad requerida, sin embargo y después de haber obtenido el respectivo permiso para la adquisición de diésel, la empresa que nos abastece es PETRÓLEOS Y SERVICIOS. Nuestro cupo para la obtención de diésel concedida por el ministerio correspondiente y según la actividad que desarrollamos es de 20.000 galones mensuales.

1.12 CLIENTES DE LA EMPRESA

Los clientes potenciales de la empresa son todas las granjas avícolas que se encuentran en la provincia de Tungurahua, en donde se encuentran ubicados el 50% de avicultores de país.

Los clientes potenciales de la empresa constan en el siguiente listado, el mismo que hemos obtenido mediante una investigación de campo y que contiene nombre del avicultor y la ubicación de los mismos dentro de la provincia de Tungurahua y sus provincias vecinas.

Tabla 6: Clientes potenciales de la empresa ECUBETA

NOMBRES	DIRECCIÓN
Sr. Abrahán Elías Guamán	Cotalo- Ambato
Sr. Alfredo Zúñiga	Pelileo
Sr. Ángel Cortez	Unamuncho
Sr. Ángel Vicente Maigualema	Panamericana Sur Km4 Vía Riobamba –Guayaquil
Sra. Alva Patricia Sánchez Barreno	Cotalo Caserío San Juan a 2 cuadras de la Iglesia de
Sr. Antonio Ramón Mariño M.	Cotalo Calle Principal(Centro)
Sr. Bladimir Freire Guamán	Barrio Mirador
Sr. Benito Garcés	Santa Lucia

NOMBRES	DIRECCIÓN
Sra. Cecilia Sánchez	Cotalo
Sr. Carlos Moreta	Presidente Urbina
Sr. Cesar Enrique Llerena Sánchez	Sector la paz B: Huasipamba Vía Huambalo km 2
Sr. Carlos Gustavo Sánchez	Calle Principal SN ex Vía a Riobamba
Sr. Cristian Xavier Pérez Martínez	Salcedo
Sr. Carlos Guillermo Gavilánez M	Centro Norte-Chisalata Barrio Santa Fe
Sr. Diego Toapanta	Huachi Grande
Sr. Diego Roberto Velasteguí	Samanga Centro a 200mts de la Iglesia de Samanga
Sr. David Rosero Rodríguez	Cotalo
Sr. David Alvarado	1era, imprenta 0919 y Maldonado
Sr. Digna Aries	Cantón Cevallos la floresta
Sr. Diego Altamirano	Ambato
Sr. Eduardo Iván Chávez	Santo Domingo Vía las mercedes los bancos km.6
Sr. Edgar Ricardo Núñez Medina	Km 7/2 Vía Guaranda
Sr. Erazo Sánchez	Pelileo
Sr. Eloy Sánchez Herrera	Cotalo Barrio San José Vía Baños
Sr. Edgar Gilberto Barrionuevo M	Rumipamba Centro a 800mts de la Plaza
Sr. Edwin Mariño Ruiz	Cotalo
Sr. Elmer Israel Martínez	Sector Río Blanco Patate s/n a 100mts del Puente
Sr. Ernesto Ruiz Chávez	Cotalo
Sr. Francisco Benítez	Latacunga-avícola maricela C.I. Ltda.
Sr. Fabián Guerrero	Cevallos
Ing. Fabiola Aguas	
Sra. Fabi Chifla	Ambato Mercado Mayorista
Sr. Fabián Sánchez	Cotalo
Sr. Freddy Hernán Buenaño	A 1Km. De la Iglesia Matriz Barrio Santa Rosa
Sr. Fredy Llerena	Pelileo a 2km vía Guambalo
Sr. Fraidu Ramos	Pelileo
Dr. Fernando Guerrero	Ambato
Sr. Fabián Morales	Cotalo
Sr. Gustavo Pérez	Samanga Centro
Sr. Francisco Mariño	Cotalo
Sr. Patricio Trujillo	Ambato Bodega 4
Sr. Gustavo Trujillo	Parroquia Cotalo Barrio San José

NOMBRES	DIRECCIÓN
Sr. Cesar Trujillo	Guayabamba
Sr. Gustavo Efrén Villacís Salinas	Salcedo B: Salache Barbapamba
Sra. Gema Yáñez	Cevallos Andignato
Sr. Gerardo Oñate	Huambalito
Sr. Guillermo Ramiro Garzón Ramos	Calle Principal sn Vía a Panguili
Sr. Héctor Gaviláñez	Tisaleo Santa Lucia 4 esquinas
Dr. Hernán Velastegui	Salcedo
Sr. Héctor Altamirano	Salache s/n Vía Alpamala a 1/2Km Canal Municipal
Sr. Hugo Villacres	Mocha El Rosal
Sr. Hermel Pérez	Cotalo Centro
Sr. Iván Chávez Zúñiga	Km 6 Vía al Puyo
Sr. José Sánchez	Penipe-Riobamba
Sr. Javier Carrasco	La Península Barrio Lligua
Sr. José Oñate	Huambalito
Sr. José Mayorga	
Sr. Jorge Garcés	Pelileo
Sr. Juan José Callejas Barona	Huambalo Caserío San Francisco de Guayrapata
Sr. Juan Carlos Freire Coba	Sector Pulloco casa color amarillo
Sr. Juan Carlos Abad	Cuenca
Sr. Jorge Ruiz	Cotalo
Sr. Jorge Luis Bastidas	Cotalo
Sr. Juan Guerrero	Las Viñas km4 a 500mts Plantación Florícola
Sr. Juan Bastidas	
Sr. José Mayorga	Los Andes
Sr. José A. Rosero Rodríguez	Cotalo
Sr. José Manuel Ruiz	Cotalo La Florida Pelileo
Sr. Julio Sánchez Lozada	Cotalo
Sr. Juan Guerrero	Vía a Baños Penipe B: Central Pedro Mancero 10-00
Sr. Jesús Chinliza Toapanta	La Esperanza vía a San Andrés
Sr. Juan Mariño Ruiz	Cotalo
Sr. Juan Carlos Mejía	Leito Patate
Sr. José Freire	Cotalo
Sr. Klever Mayorga	Atahualpa

NOMBRES	DIRECCIÓN
Sr. Luis Aguas Hijo	
Sr. Luis Aguas	Patate
Sr. Luis Paredes hijo	El cardón Vía a Baños
Sr. Leoncio Bolívar Pérez Lozada	Martínez calle principal junto al Estadio
Sr. Leonardo Ignacio Pérez Mariño	Cotalo Centro Calle Luis Cortez
Sr. Luis Gualberto Rosero Merino	La Floresta 2-Marcos Montalvo SN
Sr. Luis Espín	
Sr. Luis Quispe	Cotalo
Sra. Leonila Beatriz Arias Adas	Vía al Barrio Reina del Tránsito Km.1
Lorena Sánchez	Huambalo
Sra. Margot Panchi	Latacunga Av. Amazonas y Antonio José de Sucre
Sr. Marcelo Garzón	Samanga Ambato
Sr. Marco Antonio Granda	Riobamba Guano-junto al Baniario de las Elena
Sr. Mauricio Cepeda	Pelileo
Sr. Marcelo Erazo	Patate Botellas
Sra. Martha Llerena	Parroquia Bolívar Km.31/2 Vía a Huambaló
Sr. Marcelo Chico	Montalvo Cevallos
Sr. Masías Faraón Altamirano M	Huambalo Calle principal
Sr. Marco Vinicio Balarezo Arias	Vía Salcedo Tena a 300mts.
Sr. Marco Garzón Hijo	A 500mts de la Iglesia Vía a Huambalo
Sr. Marco Mariño Ruiz	Cusua
Sr. Manuel Mayorga	
Sra. María Eliza Velastegui	Atahualpa
Sr. Ramiro Garzón Oñate Papa	Cotalo B: San José a 2 cuadras del Estadio Parroquial
Sra. María Teresa	Vía Ambato Baños 1Km.
Sra. María Chávez	Cotalo (Rosendo Freire)
Sr. Marcelo Llerena	
Sr. Marco Escola	Sector la Avelina
Sra. Mónica Gutiérrez	Santa Lucia sector Yambo
Sra. María Margarita Velasco	Vía a Patate
Sr. Mario Vizqueta	
Sr. Martínez	Santa Lucia Yambo
Sr. Milton Altamirano	Ambato

NOMBRES	DIRECCIÓN
Sr. Miguel A. Meneses	Gallardo-Baños
Sra. Melva Sánchez	Huambalo La Florida
Sr. Nelson Pérez Lozada	Samanga Centro Agosto N. Martínez
Sra. Nancy Magdalena Meza S	Cevallos vía a Caserío el Tambo Centro
Sr. Oswaldo Altamirano	Vía a Salcedo a lado de la hostería Rumipanba
Sr. Orlando Veloz	Ambato
Sr. Olguer Humberto Lamiña	Riobamba a 2kmde la vía a las minas de Cerro Negro
Sr. Oscar Velasteguí	Cevallos
Sra. Patricia Sánchez	Cotalo
Sra. Paola Gómez	Puyo
Sr. Paco Camino	
Sr. Patricio Garcés	Benítez Pelileo
Sra. Rosario Pérez	Cotalo
Sr. Raúl Flores	Sn Antonio de Bayushig
Sr. Rosendo Freire	Cotalo
Dr. Roberto Andrés Naranjo	Quillan Alemania
Sr. Renato Rodríguez	Huambalito- Calle Principal
Sra. Rocío Guerrero	Santa Rosa
Sra. Rocío Altamirano	Constantino Fernández Ambato
Sr. Ricardo Rosero Rodríguez	Cotalo
Sr. Ramiro Escobar	Cotalo
Sra. Sandra Erazo	Penipe
Sr. Segundo Núñez Llerena	Cotalo
Sr. Wilson Napoleón Morales	Manuel de Quiroga 255 y 22 de Julio Pelileo
Sr. Vicente Cortez Mariño	Samanga Puerto Arturo B
Sr. Edison Aman Pérez	Cotalo
Sr. Victoria Lucero	Ambato
Sr. Vinicio Pérez Mariño	Huambalo La Florida

2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA AL APLICARLO EN LAS EMPRESAS

2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Según (Mintzberg, Quin, & Voyer, 1997), “La planificación de estrategias considerada como una corriente de la estrategia es casi tan antigua como la corriente del diseño”, a tal punto que nos comenta que uno de los primeros libros llamado Corporate Strategy de Ansoff fue publicado en 1965 y tuvo gran influencia en el ámbito empresarial. A partir de esto, el término planificación de estrategias toma fuerza en los años 70 enfocado hacia las organizaciones y desde entonces ha formado parte de la administración de empresas.

Los antecedentes de planeación estratégica empieza con el nacimiento de la palabra estrategia, la misma que ha sido utilizada en diferentes ámbitos y escenarios, sin embargo esta palabra tiene raíces militares; según (Mintzberg, Quin, & Voyer, 1997), “El término estrategia viene del griego strategos que significa un general”. A su vez, el autor nos comenta que esta palabra proviene de raíces que significan ejército y acaudillar. El verbo griego ‘strategos’ significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

Si analizamos las raíces de la palabra estrategia tiene mucho sentido con lo que se busca actualmente en las empresas mediante una administración estratégica, es decir, ser mejor que nuestra competencia a tal punto que se cumpla los objetivos planificados con la menor cantidad de recurso.

Posterior al origen militar de la palabra estrategia, esta aparece nuevamente después de la revolución industrial. (Mintzberg, Quin, & Voyer, 1997), nos menciona que los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia en los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría de juegos. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Luego de la utilización de este término, desde el punto de vista moderno en 1954, Druker analiza las cuatro empresas en ese entonces más grandes y con mayor crecimiento de Estados Unidos para lo cual llega a un concepto de estrategia que finalmente se formaliza en el año 1965 mediante Ansoff, quien publica en su libro un concepto más analítico de lo que es estrategia.

Sin embargo, el termino planeación estratégica según (Marin, 1994) nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Partiendo de esto, vamos a utilizar dentro de la empresa la teoría sobre la formulación de políticas que consiste en implantar reglas para delimitar las áreas funcionales sobre lo que pueden o no pueden hacer.

2.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La planeación estratégica básicamente es un proceso mediante el cual podemos tener claro lo que una organización pretende lograr y de qué manera pretende lograr lo propuesto.

Es así que (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), nos comenta que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Además, según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), define a planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Partiendo de estos conceptos, podemos definir la planificación estratégica como la forma anticipada mediante la cual la gerencia de una empresa busca direccionar el camino de la misma mediante procedimientos para alcanzar los objetivos a mediano y largo a plazo.

2.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICO

Según (Arnoletto, 2008), nos aporta que existen 9 principios para la planeación estratégica haciendo énfasis en un ámbito político que sin embargo lo hemos relacionado con aspectos empresariales y a partir de esto hemos puesto nuestro aporte en esta investigación. Los principios mencionados por el autor son:

- “Planifica quien gobierna”

Planificar es un proceso que necesita contar con un equipo, sin embargo se tiene a la planificación como una función cuya responsabilidad y función es gerencial.

- “Se planifica desde dentro y con otros”

El planificador siempre tienen que saber la realidad puertas adentro de la organización y nunca planificar en solitario sino más bien integrar a varios actores a participar en la planificación.

- “Cada actor tiene su explicación del tema”

Si existe varios actores dentro de la planificación se recomienda como principio que exista varias realidades tomando en cuenta los diferentes puntos de vista, de tal manera que nadie tenga la posesión de la verdad sino más bien se logre una gestión participativa y comunicativa.

- “Planificación no es igual a debe ser”

La planificación no está orientada solamente al deber ser sino más bien es mucho más profunda y lo que se pretende es lograr descifrar cómo hacer con la utilización de los recursos para llegar a hacer lo que se propone.

- “Planificación apunta al futuro pero se refiere al presente”

La planificación siempre va a tener una visión futura de lo que se quiere lograr, sin embargo el accionar de la mismos es día a día, por lo tanto el futuro es solamente el resultado de cómo utilizaremos los recursos en el presente.

- “La planificación disminuye la incertidumbre”

La planificación lo que pretende es tener una clara explicación de partida a través de información que le permita obtener adecuados escenarios futuros y disminuir la incertidumbre al momento de tomar decisiones.

- “La situación es una apreciación global para actuar”

La planificación siempre busca conocer la situación actual de las organizaciones para de esta manera actuar sobre ella y accionar tomando en cuenta los recursos que poseen dicha empresa para lograr las metas.

- “Ningún actor tiene el monopolio planificador”

En una planificación a pesar de tener varios actores con diversidad de ideas, ninguno de estos tiene el monopolio puesto que esto puede interrumpir al desenvolvimiento del sistema y su objetivo que es cumplir las metas propuestas.

- “La planificación estratégica – situacional es democrática y descentralizadora”

La planificación estratégica a pesar que es una función de la alta gerencia tiene siempre que ser democrática con todos sus grupos de interés para de esta manera al momento de ponerla en acción, las actividades puedan descentralizarse con el objetivo de llegar a la meta, es por eso que, todos los actores tienen que estar de acuerdo en dar apoyo a dicho proceso en el momento de implementarse.

2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

Actualmente, la mayoría de las empresas en nuestro país, no brinda la suficiente importancia al término planificación estratégica, y esto se convierte en un error muy grave para conseguir el éxito y la tranquilidad de la misma.

(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), nos comenta que por medio de la planificación estratégica nosotros podemos observar oportunidades para dirigir, accionar y de qué manera ejercer un plan maestro que esté relacionado con la misión de la organización. Por lo tanto un plan estratégico en una organización es importante para definir oportunidades en el giro del negocio que sean beneficiosas para la empresa, por medio de las cuales podemos identificar y obtener de manera eficiente un lugar mejor en un mercado específico en el futuro de la empresa.

(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), también nos comenta que la planeación estratégica es importante en las diferentes organizaciones ya que constituye una base teórica para los actos que se pretende hacer por parte de la organización y de sus

empleados, lo cual permite que todas las personas que forman parte de la empresa tengan el mismo lenguaje para analizar las alternativas y decidir sobre las acciones.

Desde mi punto de vista y basándome en los conceptos anterior, la administración estratégica nos ayuda a tomar decisiones organizacionales y nos ayuda a evaluar las decisiones que han sido tomadas, ya que es una herramienta que ayuda a organizar y dirigir los recursos con confianza.

Según (Steiner, 1983), “Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta gerencia”, ya que permite saber si la empresa está encaminada para cumplir las metas, o si está fallando en algo y en que está fallando, para de esta manera diagnosticar el desempeño actual de la empresa y su éxito en un escenario futuro.

(Steiner, 1983), también nos menciona que es importante la planificación estratégica para formular y contestar preguntas que en una empresa son esenciales y sirven para conocer su situación actual y la de su futuro.

2.5 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN UN ENFOQUE EMPRESARIAL

Según (Gutierrez, 2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Un plan estratégico es el respaldo documentado y detallado a nivel de la empresa, el cual nos permite saber la situación actual de la misma, facilitándonos para tener una proyección clara hacia el futuro; el plan estratégico piensa en mediano y largo plazo en el cual está planteado el camino a través de estrategias para lograr una organización más competitiva que satisfaga todas las necesidades de sus stakeholders.

El plan estratégico es el proceso que determina objetivos dentro de la organización y antes de emprender la acción selecciona los instrumentos, recursos y medios más óptimos para cumplir con estos objetivos. Partiendo de esto hacemos énfasis en (Ackoff, 1981), quien nos comenta que “El plan se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”

2.6 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL DE EMPRESAS

(Chiavenato, 2010), en su modelo de plan estratégica nos menciona que un plan estratégico debe tener las siguientes características:

- Ser sistemático: tiene que ser el sistema medular o cerebro de la organización, también puede llamarse plan maestro en el cual se encuentre detallado el comportamiento de cada una de sus partes para lograr las metas.
- Enfocarse al futuro: Tiene que tener una orientación a mediano y largo plazo, es un puente que une con el futuro.

- Crear valor: a pesar de que el plan estratégico va orientado hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, lo que se pretende es que no solamente sirva a los grupos de interés sino que también creen valor para cada uno de ellos.
- Ser participativo: todos los miembros involucrados en la organización tienen que conocer y actuar para implementar el plan estratégico, compartiendo los objetivos de la organización.
- Tener continuidad: la realización del plan estratégico no debe realizarse una vez al año, mientras más cambiante sea el entorno mayor tiene que ser la preparación de planear continuamente a empresa.
- Ser implementado: es el principal desafío, puesto que, para que tenga éxito debe ser practicado y accionado todos los días por todas las personas de la organización.
- Ser monitoreado: todos los desempeños tienen que ser evaluados mediante indicadores, los mismos que nos permitan tomar medidas correctivas para tener éxito.

2.7 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO A LAS EMPRESAS

Un plan estratégico tiene que ser específico y considerar los asuntos más relevantes, además, tiene que localizar las áreas más claves y sus responsables en la organización.

El plan estratégico debe tener claro los principios de administración en un criterio

totalmente global, además de poseer disposiciones que puedan evaluar los procesos de la empresa en conjunto.

Según (Jurinski, 1993), la Asociación Norteamérica de Administración ha publicado en su libro de Trabajo que la estructura o el contenido de un plan debe ser sencillo, flexible y creíble.

(Clements, 1997), nos aporta con que la elaboración de un plan estratégico empieza con una investigación previa, posterior a esto, se debe elaborar una lista del tipo de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de implementación.

Se debe tomar en cuenta el nombramiento de directivos, los mismos que se convierten en los responsables del desarrollo de los objetivos y del equipamiento de control, debido a que estas actividades se deben planear bien y muy cuidadosamente para funcionar de mejor manera.

Después de haber obtenido toda la información acerca de lo que tiene que cumplir la gerencia y todos los grupos de interés involucrados, se procede a conocer las fortalezas y debilidades actuales de los mismos dentro de sus prácticas de gestión, para finalmente desarrollar un plan estratégico.

2.8 ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS Y POR QUÉ DESARROLLARLO?

El plan estratégico sirve como respaldo teórico de una serie de acciones que se encuentran como una idea dentro de organización, permitiéndole que se evalúe a través

de una forma clara todas las situaciones de la empresa y que permita tomar acciones que se deben ejecutar durante un tiempo programado.

El plan estratégico sirve para que la alta gerencia de una organización se respalde bajo una misión y visión que sea compartida por todos sus grupos de interés totalmente convencidos de que pueden poner en acción las mismas. Cuando una empresa tiene determinada estas, se puede decir que tiene ventaja frente a las otras, ya que sabe hacia dónde direccionar sus objetivos, ya que es de donde parte un direccionamiento y sirve como base para tomar decisiones.

Un plan estratégico se desarrolla en las organizaciones para mejorar la capacidad de las empresas, ayudando a la alta gerencia a comprender de mejor manera el entorno en el cual se está desarrollando el negocio.

Finalmente, se debe desarrollar un plan estratégico en las empresas porque constituye una base para tener claro a los competidores y poder adaptarse a los constantes cambios de los mismos. Además, esta herramienta debe ayudar a los directivos de la organización para incentivar y motivar a todo el personal de la empresa.

2.9 ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN LAS EMPRESAS

2.9.1 Misión

Según (Chiavenato, 2010), “la palabra misión significa literalmente ‘deber’, ‘obligación’, ‘trabajo que desempeña’, por lo tanto la misión de la organización

es la declaración de su propósito y alcance, en términos de producto y mercado, y responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización?.”

La misión es la razón de ser la empresa, también se puede considerar como el propósito que hace que una organización exista. La misión es la función básica de la empresa dentro de un entorno en el que actúa, además constituye lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer.

2.9.2 Visión

(Chiavenato, 2010), nos aporta con que “la palabra visión significa literalmente ‘una imagen’. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro a esta en los negocios como el sueño que la organización acaricia.”

Consiste en la forma más clara de cómo se verá la organización en su futuro o también se puede considerar como su meta en un largo plazo, se puede considerar como la proyección de la misión en un futuro.

La visión también explica hacia donde se direcciona la empresa y en lo que esta debe convertirse tomando en cuenta varios factores cambiantes.

2.9.3 Objetivos organizacionales

Los objetivos son los propósitos a las que están dirigidas las actividades, estas forman parte del fin de un plan estratégico pero sobre todo representan la finalidad hacia la cual esta direccionada la organización en todas sus áreas.

(Chiavenato, 2010), nos dice “El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener”; es decir, la organización es más eficiente según ella logre alcanzar sus objetivos, además hace énfasis en la funciones de los objetivos que son:

- Los objetivos son utilizados como patrones que ayudan a medir el grado de éxito que tienen los stakeholders de la empresa.
- Los objetivos como unidad de medida ayuda a conocer la productividad de la organización.
- Los objetivos ayudan a converger actividades para integrar coordinadamente los distintos grupos de interés.

2.9.4 Valores y principios organizacionales

Los valores forman parte de la cultura organizacional, son estos valores el cimiento de la organización con los que la organización se encuentra identificada y que sirven para que esta pueda identificar prioridades que le ayuden a tener éxito.

En el libro “Culturas organizacionales públicas. El caso de la administración pública central” publicado por (Felcman, 2012), nos menciona que “Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”

(Chiavenato, 2010), nos aporta con que los valores y los principios son un conjunto de conceptos o creencias que la organización acepta y practica y que está encima de las prácticas cotidianas, lo cual busca general valor a corto plazo.

2.9.5 Análisis situacional de la empresa

El análisis situacional de una empresa nos permite conocer el contexto en el que actualmente se encuentra la misma. Corresponde al proceso mediante el cual se analizan los factores internos de la organización y externos del entorno en los que la empresa se encuentra desenvolviéndose. Estos factores tienen influencia en la empresa y condicionan su actividad. (Chiavenato, 2010)

El análisis situacional nos ayuda a entender en qué ambiente se encuentra trabajando la organización, además nos permite evaluar factores que pueden o no ser controlados por la empresa pero que forman un papel importante al momento de tomar decisiones para el futuro.

2.9.5.1 Análisis interno de la empresa

(Fred, 2013), nos aporta a esta investigación diciendo que “La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D), y de los sistemas de administración de información de la empresa”

El análisis interno evaluará todo el entorno interno que interviene en el giro de negocio de la empresa. Cuando hablamos de entorno interno nos referimos a las competencias, recursos, objetivos, estrategias, e incluso arquitectura organizacional con la que cuenta la empresa y que aplica actualmente para conseguir sus objetivos. (Chiavenato, 2010)

Partiendo de los conceptos de los autores anteriormente mencionados, concluimos que el objetivo del análisis interno es identificar las fortalezas y debilidades para de esta manera superar las debilidades y reforzar nuestras fortalezas en beneficio de la organización.

El análisis interno a diferencia del análisis externo nos ayuda para que todos los participantes logren entender de qué manera se relacionan sus puestos de trabajo y departamentos dentro de la empresa.

2.9.5.2 Análisis externo de una empresa

El análisis externo o también llamado entorno siempre es dinámico y cambiante a través de los años, según (Chiavenato, 2010), “El intercambio constante entre la organización y el medio funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito”; entonces el autor nos manifiesta de igual manera que una organización debe conocer su entorno para tener éxito.

Los factores externos de la empresa hace referencia al entorno, este entorno contiene algunos factores que inciden sobre el giro de negocio de la organización, algunos pueden ser controlables y otros no.

Este análisis del entorno tiene como objetivo encontrar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno en el que se encuentra la organización.

En el entorno podemos observar un ambiente general también conocido en algunos textos como macro entorno y un específico también conocido como micro entorno.

El entorno general o también conocido como macro ambiente hace referencia a las fuerzas externas que tienen influencia en las empresas pero que no pueden ser controladas como son:

- Factores económicos: hace referencia a todas las variables económicas y tendencias de este tipo que influyen a las leyes de mercado.
- Factores socioculturales: se refiere a la tendencia basada en actitudes, aptitudes, costumbres, valores y principios sociales que influyen en la empresa.
- Factores demográficos: aquí se analiza estadísticamente la población de un país, al igual que la distribución de la misma, lo cual servirá para tener claro la dimensión del mercado.
- Factores ambientales: son todos los factores que tienen que ver con la naturaleza y recursos naturales que intervienen dentro del giro de negocio de la empresa.
- Factores políticos/legales: en este punto se analizarán la tendencia e influencia que tienen las leyes y corrientes políticas que tiene el país y que podrían afectar o beneficiar a la empresa.
- Factores tecnológicos: aquí se analizara las tendencias que tienen que ver con el avance de la ciencia y tecnología que influyen en las empresas.

El entorno interno o también llamado micro ambiente considera factores externos que pueden ser controlados y que se encuentran cercanos al sector

o a la empresa, además estos tienen influencia en la actividad de la organización.

(Fred, 2013), nos comenta que para analizar el micro entorno podemos utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, este modelo está conformado por las siguientes fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras: el análisis de la competencia y estrategias de empresas rivales.
- Entrada potencial de nuevos competidores: siempre es posible que nuevas empresas entren a la industria, en este punto se analiza que tan fácil o difícil es que exista nueva competencia.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos: esto es una realidad en las organizaciones ya que siempre existe la posibilidad de que nuevos productos sean fabricados para suplir la necesidad de otro.
- Poder de negociación de los proveedores: contribuye al análisis del número de proveedores y la cantidad de materias primas que se necesita para la industria.
- Poder de negociación de los consumidores: se refiere a qué tan concentrados se encuentran nuestros clientes y qué poder tienen sobre el mercado.

2.10 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA ENFOCADA A LAS EMPRESAS

Según (Fred, 2013), “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo”, el autor nos aporta también con que las estrategias son acciones que deben emplearse por parte de la alta gerencia y con la utilización de recursos para cumplir con la visión que tiene la organización dentro de un mínimo de 5 años.

Basándonos en los conceptos de (Fred, 2013), definimos a la estrategia como el motor o fuerza impulsadora para alcanzar los objetivos o la meta, además, que permite a la organización adaptarse al entorno, tener continuidad y mantenerse a través del tiempo.

Además, las estrategias se ajustan al entorno en el que se encuentra la organización y son usadas para lograr los objetivos y la misión. Las estrategias dentro del plan estratégico constituyen el camino o lo que se pretende hacer para tener ventaja competitiva frente a los competidores.

2.11 TIPOS DE ESTRATEGIAS A EMPLEARSE EN UNA EMPRESA

Para definir los tipos de estrategias nos hemos enfocado en Michael Porter y en F.J. Maqueda quienes nos hablan de estrategias en el aspecto competitivos y de crecimiento.

Las estrategias competitivas genéricas son “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”.

Las estrategias competitivas pueden ser:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategias de diferenciación
- Estrategias de enfoque

Las estrategias de crecimiento tienen como objetivo obtener mayor utilidad enfocado a largo plazo, además tener un crecimiento como empresa en las diferentes áreas, tomando en cuenta aspectos como: ventas, instalaciones, maquinaria, tecnología, etc.

Estas estrategias de crecimiento pueden ser:

- Estrategias intensivas
 - Penetración en el mercado
 - Desarrollo del mercado
 - Desarrollo del producto
- Estrategias diversificadas
 - Diversificación concéntrica
 - Diversificación por conglomerado
 - Diversificación horizontal

- Estrategias integrativas
 - Integración hacia delante
 - Integración hacia atrás

2.12 BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS

La utilización de planes estratégicos en las organizaciones permite que estas obtengan un análisis de la situación actual en el que se encuentra desenvolviéndose la empresa. Este análisis abarca tanto elementos internos como también externos dentro de la empresa.

Cuando las organizaciones utilizan planes estratégicos pueden direccionar de una manera adecuada su rumbo a nivel institucional, lo que les ayuda a tener una visión clara del futuro que desean en base a objetivos para la organización.

Los planes estratégicos benefician a las empresas que lo utilizan permitiéndolas conocer qué recursos tienen, de igual manera, les facilita a realizar una utilización adecuada de los mismos para poder cumplir las metas a través de estrategias.

Las empresas que utilizan planes estratégicos pueden evaluar el desempeño de la organización, al momento de tener una guía de direccionamiento, pueden medir el cumplimiento de los pasos que han sido planteados para lograr la meta.

Los planes estratégicos dentro de la organización identifican diferentes aspectos dentro de la misma que necesitan atención, y reconocer qué aspectos necesitan mayor o menor atención. A su vez, ayuda a transformar la cultura organizacional de la empresa generando un compromiso a nivel de grupo.

Finalmente, las empresas que poseen planes estratégicos y los ejecutan tienen ventajas competitivas sobre las empresas que no poseen una planificación estratégica, lo que permite que hoy en día dentro de un mercado lleno de competidores se logre estar un paso delante de los demás.

3 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUBETA

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA ECUBETA

3.1.1 Revisión de factores internos de la empresa

La empresa ECUBETA (Cubetas del Ecuador) que se dedica a la fabricación y comercialización de bandejas para huevos a partir de papel reciclado no tienen una estrategia definida, sin embargo lo que se ha podido observar que lo que pretende la organización es tener un liderazgo en costos.

La empresa también posee sistemas informáticos actualizados para llevar contabilidad, inventarios, proveedores y clientes, además se pudo observar un buen ambiente laboral, la relación empleado-empleador es muy buena lo cual ayuda para el caminar de la organización.

El propietario y gerente de la empresa posee una actitud proactiva, posee un gran conocimiento del giro del negocio, además tiene mucha información del sector avícola al que está dirigido nuestro producto, lo cual ha sido de mucha ayuda para que la empresa ECUBETA pueda seguir en la línea de negocio en la que se encuentra.

La ubicación de la empresa es fundamental dentro de su línea de negocio, le permite entregar sus productos justo a tiempo o en los plazos determinados, de igual manera al estar en la zona donde se concentra la mitad de la producción total de huevos a nivel nacional le permite tener menores costos de transporte para la entrega del producto.

A pesar de que en el sector existe gran cantidad de personas desocupadas lo cual beneficia para la adquisición del personal, esta mano de obra no es capacitada es decir no tiene conocimiento e iniciativa para operar la maquinaria lo que genera un problema en la producción.

3.1.2 Revisión de la filosofía corporativa de la empresa

Debido a que la empresa ECUBETA (Cubetas del Ecuador) no posee una base administrativa bien definida, esta no cuenta con una filosofía corporativa, es decir que desde su creación la organización no posee una misión, una visión, objetivos y mucho menos políticas, valores y principios, lo que genera desde sus raíces inestabilidad e incertidumbre al momento de tomar decisiones.

Sin embargo, se ha realizado una entrevista al Gerente Propietario de la empresa, Sr. José Marcelo Coello Gómez acerca de lo que pretende ser la empresa, a donde quiere llegar y que tiene pensado para el futuro de la organización.

El Gerente Propietario nos mencionó en la entrevista que “La empresa ECUBETA es una productora y comercializadora de bandejas para huevos

frescos, cuya materia prima se obtiene a través del reciclaje de materiales como son papel y cartón”.

De igual manera el empresario nos comentó que “La empresa ECUBETA llegará a ser una empresa líder en el mercado nacional de productores de empaques para alimentos a partir de materiales reciclados”.

Esta información obtenida mediante la entrevista será tomada y nos servirá como misión y visión de la cual partiremos para el análisis del plan estratégico.

Como podemos ver la misión y visión que son la base de la filosofía corporativa no están bien estructuradas, además existe un gran problema porque lastimosamente no es transmitida al personal que labora dentro de la organización, lo cual perjudica ya que no existe el mismo lenguaje dentro de la misma, por lo tanto, esta información servirá para la elaboración de la misión y visión de la empresa.

3.1.3 Disponibilidad de recursos, cultura y estructuras organizacionales

La empresa ECUBETA (Cubetas del Ecuador) no posee una estructura ni una cultura organizacional clara, al ser un negocio familiar su administración es unipersonal la misma que la realiza el dueño y propietario de la organización con la ayuda de sus familiares.

Estructuralmente la empresa no cuenta con procesos definidos en el área administrativa y tiene mucha carencia en su estructura organizacional, no posee

departamentos dentro de la organización por lo que la responsabilidad de todas las áreas recae en el gerente propietario, dificultando tener control sobre las diferentes áreas y frenando el crecimiento de la empresa.

A continuación analizaremos las diferentes áreas que forman parte del giro de negocio de la empresa:

Operaciones

El área de producción no posee una cabeza que responda por la parte de fabricación del producto, por lo tanto existe deficiencia al momento de realizar las diferentes órdenes de producción, o que conlleva a no tener una producción estable y con un estándar de calidad fijo.

La empresa no tiene levantada sus procesos, por lo que no maneja una gestión de procesos, sin embargo al ser un producto de demanda dependiente no tienen que cumplir requerimientos muy estrictos por parte de nuestros clientes, de igual manera posee bajos costos en materia prima y la maquinaria posee un sistema de producción lineal lo cual ayuda para que no existan

La empresa también tiene costos de producción bajos en mano de obra y materias primas, de igual manera el producto posee características en su consistencia que le hace que sea diferente frente a los de la competencia.

Finanzas

La empresa tiene un nivel ingresos muy considerables, el último año tuvo facturación por 600.000 dólares lo que permite darle una estabilidad financiera a la empresa.

La empresa posee una recuperación de cartera rápida, es decir no da mucho crédito a sus clientes, la mayoría de las ventas son de contado y de igual manera logra tener más plazo para el pago de sus proveedores lo cual le beneficia para tener liquidez dentro de su negocio.

La empresa cuenta con recursos propios y posee una línea de crédito otorgada por una entidad financiera para poder expandir su negocio o aumentar su producción en cuanto a capital de trabajo.

Marketing y ventas

La empresa no necesita publicidad o promoción para poder vender sus productos, a pesar de esto, el nombre de la organización tiene mucho peso en el mercado por su trascendencia y por ser una de las pioneras en este sector.

La empresa no posee vendedores ya que al ser un producto de necesidad para el cliente, y por la cantidad demandante que existe del mismo frente a los pocos ofertantes el producto se vende fácilmente, incluso es un producto que los clientes llaman a pedir, para lo cual la empresa ha llegado al punto de trabajar con cupos y programaciones de ventas durante el año.

La empresa posee un sistema de distribución propia, es decir la empresa se encarga de entregar las cubetas en cada una de las granjas según lo que este programado.

Personal y recursos humanos

La empresa no cuenta con un departamento o un jefe de recursos humanos, por lo que tienen graves problemas al momento de contratar mano de obra.

De igual manera no existen manuales de funciones hacia los empleados lo cual genera una irresponsabilidad de cada uno en sus puestos de trabajo que a la vez se ve reflejado en la productividad de la organización.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

3.2.1 Factores del macro entorno

3.2.1.1 Factores económicos

En nuestro país el consumo final de los hogares es el elemento más dinámico para que el PIB crezca, en los últimos años ha sido notorio el crecimiento de los mismos. La inversión está relacionada con la evolución de la traída de bienes de capital lo cual ha estado impulsando a la economía. (Banco Central del Ecuador, 2014)

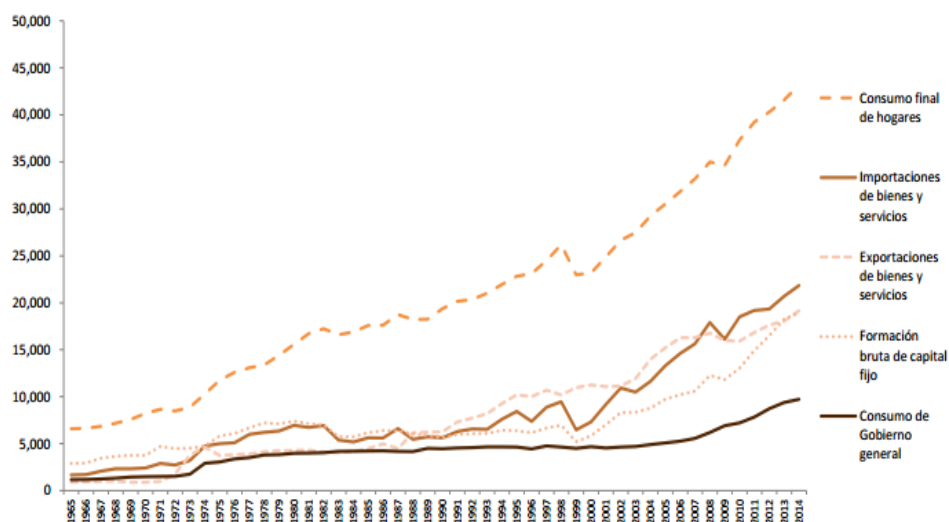


Figura 9: Sectores de dinamización del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Con respecto al PIB la tasa de variación promedio en el Ecuador entre los años 1981 a 1999 fue de 2.4%, sin embargo ha existido un crecimiento desde el año 2000 a 2014 siendo la tasa de variación promedio del PIB de 4.3%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

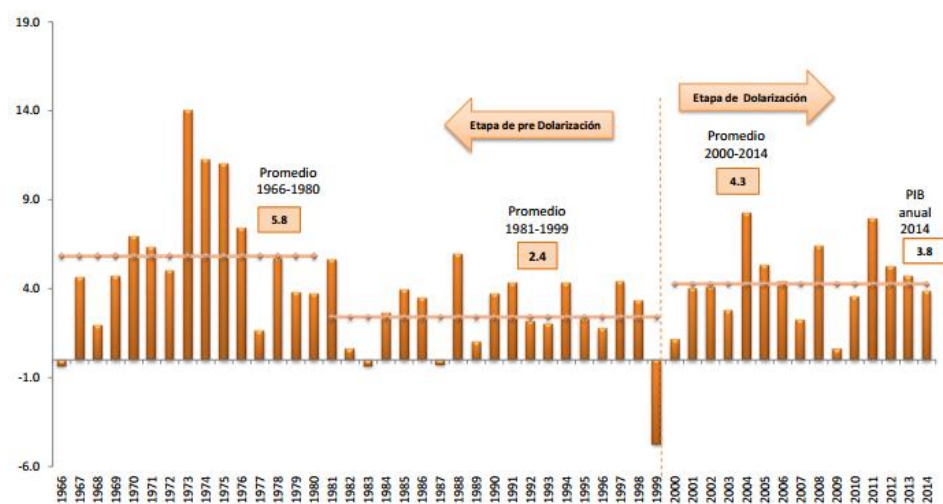


Figura 10: Tasa de variación del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación anual en los países de Sud América en su mayoría tuvo una disminución, tomando en cuenta que Ecuador fue el país de menor inflación en el año 2014. (Banco Central del Ecuador, 2014)

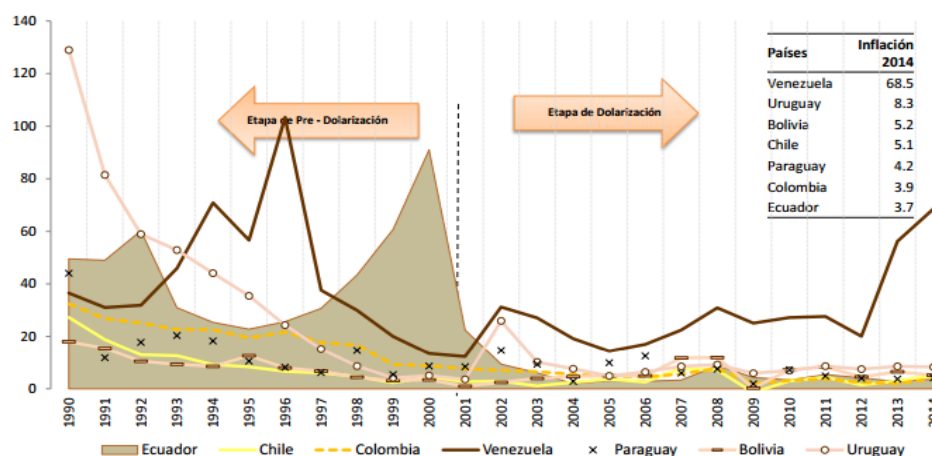


Figura 11: Inflación en países de América del Sur

Fuente: Banco Central del Ecuador

De igual manera antes de la dolarización los niveles de inflación eran muy altos, pero posterior a esta hubo una estabilidad en la inflación a tal punto que se ha registrado hasta porcentajes de un dígito en los últimos años. (Banco Central del Ecuador, 2014)

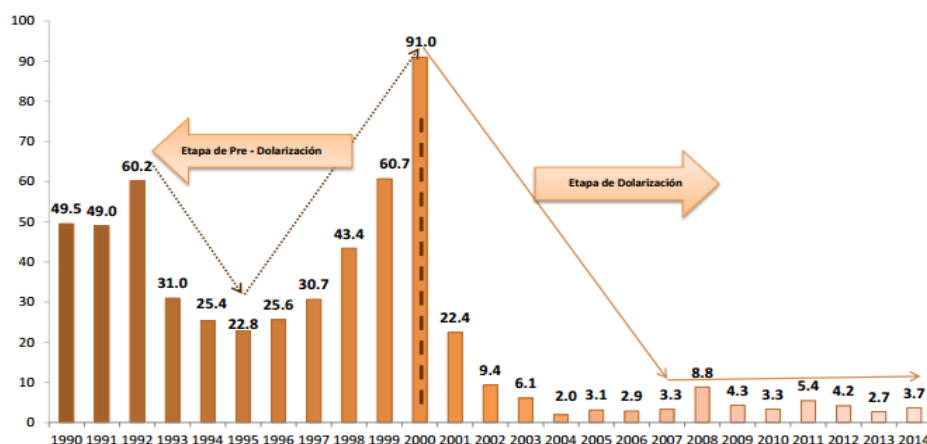


Figura 12: Niveles de inflación en Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

El índice de salario real hasta 1997 estaba en alza pero posterior a esto disminuyó debido a la alta inflación por la depreciación del sucre y la crisis financiera, sin embargo desde el año 2000 en adelante se recuperó el poder de compra de la población, incluso a partir del 2007 se presentó un aumento en el salario. (Banco Central del Ecuador, 2014).

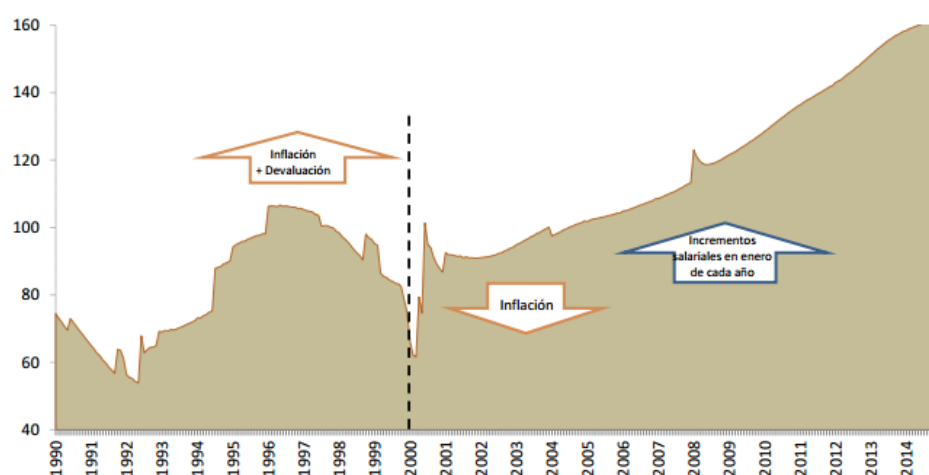


Figura 13: Índice salarial en Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

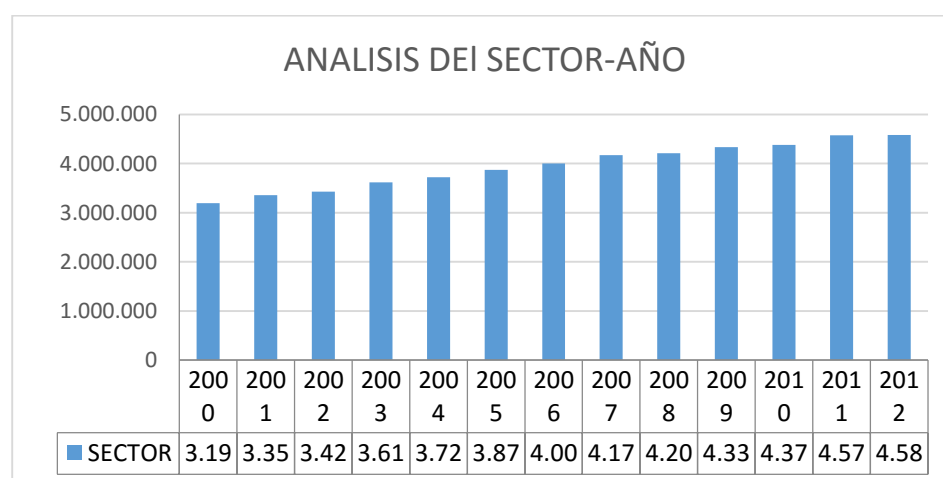
Con lo que respecta a la provincia de Tungurahua, esta ha tenido un creciente generación de riqueza siendo el sector más importante de manufactura, siguiéndole el de servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones, en tercer lugar está el comercio al por mayor y menor y en cuarto lugar el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, este último que tienen relación directa con nuestra actividad.

Tabla 7: Producto nacional bruto de Tungurahua

PRODUCTO NACIONAL BRUTO SECTORIAL DE TUNGURAHUA		
PNB TUNGURAHUA	MILES DE DOLARES DE 2000	APORTE %
Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	271.884	22,9%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	181.790	15,3%
Comercio al Por Mayor y al Por Menor	181.162	15,3%
Construcción	149.883	12,6%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	108.693	9,2%
Suministros de Electricidad y Agua	75.439	6,4%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	56.432	4,8%
Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	54.788	4,6%
Enseñanza, Servicios Sociales, de salud y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y Personales	48.093	4,1%
Intermediación Financiera	34.150	2,9%
Hoteles y Restaurantes	23.053	1,9%
Explotación de Minas y Canteras	862	0,1%
Hogares Privados con Servicio Doméstico	620	0,1%
Pesca	221	0,0%
TOTAL PNB TUNGURAHUA	1.187.070	100,0%
FUENTE: BCE, CAMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA		

Fuente: Ministerio para la coordinación de empleo, producción y competitividad

Según información del INEC este sector de agricultura, ganadería, pesca y silvicultura ha tenido un crecimiento en los últimos 10 años y la tendencia sigue en alza, lo cual es beneficioso para nuestra actividad.

**Figura 14: Análisis de la evolución del sector**

Todas estas variables macroeconómicas se presentan favorables para la empresa ECUBETA, en cuanto a estabilidad económica que confronta nuestro país, que en resumen se puede decir que la existencia de baja inflación, el aumento de la tasa de variación del PIB, el poder de compra aumento al igual que el grado salarial y que el nivel de desempleo disminuyo lo cual genera que exista mayor población económica activa, quienes son consumidores potenciales de nuestros productos.

Sin embargo, actualmente la situación económica del país es muy grave, con la caída del precio del barril de petróleo el mismo que se encontraba hasta el anterior año en 100 dólares y que hoy se encuentra en 45.70 dólares, ha provocado que la economía se vuelva inestable, de igual manera la apreciación del dólar hace que las exportaciones de nuestros productos hacia otros países tengan una significativa baja ya que esto infiere directamente en que lastimosamente ya no somos competitivos en un mercado internacional.

Todos estos factores que está viviendo nuestro país hace que la economía se deprima, lo cual genera un déficit en la balanza de pagos para este año y lo que conlleva a que la gente ya no tenga tanto poder adquisitivo y se reserve al momento de realizar compras, es decir las personas ya no son tan consumistas.

3.2.1.2 Factores socioculturales

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), nos explica que la mayoría de los hogares en nuestro país se dividen en 5 estratos. Según el estrato socioeconómico (A) se encuentra el 1.9% de la población, del (B) el 11.2%, del C+ el 22.8%, del C- el 49.3% y del D el 14.9%. Los factores que se califican en este estrato son el estilo de vida, educación, tamaño familiar y hábitos de consumo.

En Ecuador, existe una cultura consumista de huevos frescos, a lo largo de los años el incremento per cápita de este producto ha ido incrementándose, actualmente el consumo de huevo por persona en nuestro país es de 140 huevos.

El consumo de huevo se genera en todos los estratos, sin embargo en los estratos altos como son A y B donde se encuentra concentrado el 20% de la población, este producto es adquirido en los grandes supermercados, estos huevos son comercializados en otro tipo de envases como son plástico o caja de cartón, productos que son sustitutos para la empresa.

Sin embargo, el resto de la población (80%) adquiere en tiendas, mercados y otros lugares donde los huevos se comercializan en cubetas de 30 unidades como las que fabrica ECUBETA.

Por otro lado, culturalmente nuestro país está acostumbrado a consumir huevos, por lo que este consumo no se ve afectado por cambios sociales ya que es un alimento de primera necesidad en la vida de los ecuatorianos.

Al ser un alimento de primera necesidad en la mesa de todas las personas y al ser un producto cuyo precio es accesible no existen restricciones para las clases sociales, esto quiere decir que el consumo de huevo en el país forma parte de la alimentación diaria de todas las personas.

Todo este enfoque cultural en el consumo de huevos frescos en nuestro país beneficia a nuestras empresas, ya que, para que lleguen a la mesa de cada uno de los ecuatorianos, estos huevos tienen que ser transportados en bandejas, por lo que la gente ya está familiarizada con la compra de la cubeta en todos los puntos de venta en donde pueden acceder a adquirir este producto.

3.2.1.3 Factores demográficos

El producto de ECUBETA sirve para transportar un producto de primera necesidad a todas las partes del Ecuador, por lo que influye en la empresa todo el aspecto demográfico a nivel nacional.

La población ecuatoriana tienen la más alta densidad de población en Sud América y crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años, esto quiere decir que para el 2030 nuestro país tendrá una población de 21 millones aproximadamente igualando o sobrepasando a países como Chile.

Según la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población ecuatoriana crece muy aceleradamente, el INEC nos informa que en nuestro país ya se contabilizan más de 15 millones de habitantes y esta cifra está aumentando. Si comparamos con la población que existía en el año 2010 que era de 13 millones de habitantes se puede apreciar un notorio incremento.

Este incremento en la población que tiene una tasa de 1.6% anual superior a 1.3% de Perú y Colombia influye de manera muy significativa en nuestra industria, ya que cada vez existen mayor cantidad de personas que consumen huevos frescos, haciendo que nuestra demanda aumente y vaya de la mano como ya lo habíamos mencionado con la producción de huevos en las granjas.

3.2.1.4 Factores políticos – legales

En los últimos años ha sido notorio el cambio que el gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado ha generado en el sector industrial, empezando por la creación de un organismo de control tributario SRI para controlar el pago de tributos generados por las personas jurídicas y naturales. Además, la creación de varias políticas con las que empezaron a regular a las diferentes actividades en el país.

En Ecuador se tiene una tasa de impuesto al valor agregado del 12%, además un impuesto a la renta para empresas del 22%, y también se contribuye con el 15% de participación de los trabajadores.

El actual gobierno de Ecuador le ha apostado a dinamizar la economía través de la inversión pública, lo cual durante estos años ha sido notorio, descuidando el sector productivo del país, y aplicando políticas que no eran de mucho beneficio para las empresas.

Actualmente, en esta crisis económica que vive nuestro país, el gobierno ha decidido cambiar la matriz productiva, por lo que, se está generando planes para apoyar a las industrias para su crecimiento e impulsando la creación de nuevas empresas en los diferentes sectores productivos.

Otro factor a mencionar en este aspecto es la poca inversión extranjera de empresas, esto se debe al riesgo país y a la inestabilidad económica que afronta actualmente nuestro país. Lastimosamente comparados con nuestros países vecinos quienes manejan políticas más convenientes para incentivar la inversión productiva sea esta extranjera o nacional.

En los últimos años, se observó que el gobierno ha restringido a través de políticas de comercio exterior la entrada de productos importados, incluso creo medidas de salvaguardias que fueron adoptadas para equilibrar la balanza comercial e incentivar la producción nacional, lo cual como productores beneficia, tomando en cuenta que nuestro principal competidor se encuentra en Colombia.

3.2.1.5 Factores Ambientales

En el Ecuador, las empresas o industrias deben tener un permiso ambiental, el cual se lo consigue mediante un estudio de impacto ambiental, lo que busca con esto el gobierno es que exista el menor daño a la naturaleza por parte de las empresas.

Las empresas a nivel de Tungurahua, son ubicadas en zonas alejadas en donde produzcan el menor impacto ambiental para la sociedad, se ha observado que los gobiernos descentralizados están tomando medidas más drásticas para la ubicación de las mismas.

En los últimos años, la percepción social de la ecología a nivel país se ha incrementado, se ha observado campañas para la protección del medio ambiente y se ve que algunas empresas ya han tomado medidas al respecto.

Lastimosamente, en el sector avícola a cual pertenecemos, existen varios controles de parte del Ministerio de medio debido a la contaminación, esto perjudica y complica a las granjas avícolas para que puedan tener un normal funcionamiento.

La zona en la que se encuentra nuestra empresa tiene amenazas de factores naturales como es el volcán Tungurahua, el mismo que se encuentra en proceso de erupción desde 1998, lo cual genera mucha incertidumbre en las actividades económicas que se encuentran a sus alrededores.

Actualmente, en nuestro país se ha creado programas para incentivar al reciclaje, estos programas buscan generar empleo y ayudan a la conservación del medio ambiente, a través de la eliminación de miles de toneladas que se encuentra en las calles.

3.2.1.6 Factores tecnológicos

La utilización de tecnología en nuestro país se ha incrementado, el 65% de los ecuatorianos utilizan internet según datos del INEC, igualmente, al menos 3 de cada 10 personas utilizan internet mínimo una vez al día.

Estos datos nos da indicios de que el Ecuador ha entrado en una etapa de globalización en la que todas las personas se encuentran conectadas, de igual manera todas empresas poseen fácil accesos a nuevos sistemas de gestión informática.

Por otro lado el acelerado avance tecnológico a nivel mundial, genera que en las empresas necesiten actualizarse de manera continua a nuevos sistemas o aparatos tecnológicos que lo ayudan en su giro de negocio.

A nivel de Ecuador, en las empresas existe muy poco aporte a la investigación y desarrollo de nuevos productos, por lo que no existe en nuestro país un avance en cuanto a invenciones o patentes que sean trascendentales.

La infraestructura en las empresas comparada con otros países presenta deficiencias tecnológicas o son infraestructuras que perduran durante varias décadas. Al ser el Ecuador un país subdesarrollado no contamos con invenciones tecnológicas en lo que respecta a maquinaria, por lo tanto se recurre a importar y como los costos de comprar maquinaria de punta es alto por lo general se termina adquiriendo maquinaria que no es última tecnología perjudicando el nivel de productividad de las industrias a nivel nacional.

3.2.2 Entorno específico

3.2.2.1 Rivalidad entre competidores

La industria de empaques para huevos frescos a partir de papel reciclado posee solamente dos empresas a nivel nacional, sin embargo su principal competencia es una empresa extranjera que está ubicada en el país Colombia.

Las empresas nacionales no poseen mucha rivalidad ya que el mercado al que están dirigidos es demasiado grande, más bien lo que se puede observar es una gran relación entre las dos empresas, lo cual buscan por medio de estrategias frenar la entrada de cubetas colombianas a nuestro país.

La rivalidad que existe entre los productores nacionales y la empresa extranjera es muy fuerte, sin embargo condiciones como tipo de cambio,

mejor tecnología, mayor mano de obra capacitada, mayor calidad hace que la empresa Colombiana tenga una mayor ventaja frente a las nacionales.

La rivalidad entre competidores ha permanecido estática en este sector durante años, ya que el número de competidores no han aumentado, lo cual más bien ha generado un crecimiento en tamaño y capacidad de las dos fábricas que existen en el país.

A pesar de esto, la rivalidad en la industria es débil puesto que es un producto que no es fácil cambiarse para los productores de huevos, la demanda en vez de disminuir cada día va aumentando, los costos fijos son bajos, al no existir nuevos competidores los precios han sido estables y las ganancias de la industria no han variado.

3.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta industria es prácticamente nueva en el país, a tal punto que la primera empresa a nivel nacional fue fundada en el 2007 posterior a eso ECUBETA ingresa a la industria en el año 2011, lo cual significa que no existe mucho conocimiento acerca de esta industria en el país.

Han existido amenazas de nuevas empresas al analizar la gran demanda que existe del mercado, el fácil acceso a materias primas, costos de materia prima muy bajo, pero sin embargo en la industria existen barreras de entrada que no permiten que las empresas puedan entrar fácilmente a esta industria.

Dentro de estas barreras de entrada podemos decir que esta industria se caracteriza por tener una economía a escala por lo que a las nuevas empresas se les dificulta lograr rápidamente esto, además, para ingresar a esta industria se necesita de un gran capital de trabajo y de igual manera un gran capital para invertir tanto en maquinaria e infraestructura.

La falta de conocimiento del negocio es fundamental y la tecnología que se emplea dentro de la industria es muy complicada, dentro de esto, un factor que dificulta es de igual manera la experiencia que tienen las empresas que les ha permitido consolidarse en el mercado y obtener una fuerte lealtad por parte de los clientes, lo cual se han tardado años pero que ahorita están cosechando sus frutos.

3.2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En esta industria la amenaza de productos sustitutos es un serio problema para el sector, lastimosamente existen algunas empresas que producen productos que pueden satisfacer la misma necesidad que tienen los avicultores para transportar huevos, sin embargo sus costos son más elevados que los de la bandeja que fabrica la empresa ECUBETA.

Dentro de la amenaza de productos sustitutos tenemos bandejas para huevos con cavidad para 12 unidades cuya presentación es en plástico, lo cual genera problemas en la ruptura del huevo y tienen un costo más elevado.

De igual manera tenemos cajas de cartón para huevos con cavidad de 15 unidades, estas cajas son un producto diferenciado ya que posee la marca de la granja avícola, su costo es mayor y se utiliza para comercializar en supermercados.

Sin embargo, al ser productos sustitutos poseen precios altos generando que el costo de cambiarse de empaque en un sector tan competitivo y que necesita millones de empaques mensuales sean altos, por lo que los clientes prefieren utilizar en su mayoría nuestro tipo de empaques dando a entender que existe mayor lealtad del consumidor hacia nuestros empaques.

Durante años, el sector industrial ha tenido el ingreso de un producto sustituto que ocupa un gran porcentaje en el mercado, este producto sustituto son las cubetas usadas, cuyo precio es menor a los ya existentes y cuyo costo de cambiarse a este producto es muy bajo para los clientes. En los últimos años la contaminación que han tenido diversas granjas ha sido por utilizar estas cubetas usadas que según el Ministerio del Medio Ambiente no pueden ser reutilizadas, por lo que en el último año ha disminuido su participación y a pesar de estar prohibida su venta existe empresas que se dedican a este negocio y se dan modos de comercializarlas.

3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los precios de la materia prima e insumos principales para el giro del negocio no han variado durante los últimos. En el caso del papel y del cartón existen muchas empresas que se dedican al reciclaje, de igual manera existe varios puntos de reciclaje en donde se puede adquirir a nivel de la provincia o del país esta materia prima.

Por otro lado, las empresas en cuya matriz productiva utilizan papel o cartón en el país actualmente son pocas pero van aumentando, por lo que ahora la oferta de estas materias es mucho mayor que la demanda lo cual genera que no exista poder de negociación de los proveedores.

Existe un factor negativo en esta parte y es el alto costo de cambiarse de materia prima, ya que es una industria que solamente trabaja con papel y cartón, lo que en el futuro con el nacimiento de empresas nuevas que trabajen con estas mismas materias primas puede generarse un desabastecimiento o puede ir poco a poco perdiendo el poder de negociación con los proveedores.

Con respecto al insumo más importante con el que se trabaja en la industria que es el diésel, se necesita de una gran cantidad para que la maquinaria pueda trabajar y que lastimosamente existe un solo proveedor que es Petróleos del Ecuador cuyos precios han sido estables gracias a subsidios y decretos políticos pero que sin embargo está concentrado en un solo

proveedor, este insumo no puede ser sustituido y el costo de cambiarlo si fuera el caso es muy elevado por lo que el poder de negociación de este proveedor es muy alto, a tal punto que en este último mes el precio de este insumo subió y sin embargo no podemos negociarlo y obligadamente la empresa tienen que comprar.

3.2.2.5 Poder de negociación de los clientes

El mercado de empaques para huevos frescos es muy grande, existen a nivel del país una gran cantidad de productores que necesitan transportar sus huevos en estos empaques para poder comercializarlos.

Al existir una gran cantidad de compradores y al ser un producto de necesidad primordial en el sector avícola, hace que el poder negociación por parte de ellos sea muy bajo, es decir no puedan reclamar por precios o condiciones.

Sin embargo a pesar de la cantidad de clientes que tenga la industria, existen otros factores como es la no diferenciación del producto lo que puede generar que los clientes puedan cambiarse con facilidad a otras marcas competidoras y otro aspecto importante es que todos los clientes realizan compras en volumen de estos empaques.

Un factor dentro de esta negociación está dado no por el cliente directo que es el avicultor sino por el comerciante o revendedor de huevos frescos,

quien exige algunas características de calidad que lastimosamente solo tiene la cubeta colombiana, lo cual es transmitido a la granja avícola para que estas exijan a los productores nacionales.

Todos estos factores mencionados últimamente pueden fortalecer y aumentar el poder de negociación de los clientes, que sin embargo, con la alta demanda y poca oferta se compensa, siendo beneficioso para la industria en la que se encuentra la empresa ECUBETA.

3.3 PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

3.3.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bandejas para transportar huevos frescos; ofreciendo una alternativa de empaques ecológicos que contribuyen a la conservación del medio ambiente en beneficio de un mundo mejor.

3.3.2 Visión

Ser para el 2020 la empresa más rentable y reconocida en el Ecuador en la producción y comercialización de empaques ecológicos de alta calidad.

3.3.3 Valores

- Responsabilidad: todo nuestro personal está comprometido a responder de manera correcta por lo actos que realizan dentro de cada área o por el funcionamiento que este a su cargo.
- Profesionalismo: la relación que existe dentro de la empresa y con los clientes será únicamente de manera profesional o comercial.
- Respeto: la empresa siempre tendrá una conducta justa con todos sus clientes tanto internos como externos.
- Honestidad: en la empresa todo el personal se desenvolverá verazmente y de buena fe en todos los procesos.
- Iniciativa: la empresa apoyara a todas las ideas innovadoras que contribuyan al crecimiento de la organización.
- Puntualidad: en la empresa siempre se respetarán los horarios, tiempos de entregas, plazos establecidos y factores que tengan relación directa con el tiempo.
- Cooperación: dentro de la empresa trabajamos en equipo con un alto grado de colaboración para el éxito de nuestra empresa.

- Conservación: la empresa está comprometida con la protección del medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida.

3.3.4 Principios

- Mentalidad enfocada al largo plazo.
- Confianza, transparencia y ética empresarial.
- Trabajo en equipo y desarrollo de las personas.
- Enfoque a la eficacia en la gestión y calidad total.
- Creemos en el valor de la marca y la distribución como motor del negocio.
- Poseemos una cultura de compromiso.
- Estamos apasionados por mejorar e innovar día a día.
- Contribuimos mediante trabajos de calidad al logro de los objetivos.
- Reconocemos el aprendizaje como camino para el logro de los resultados.

3.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.4.1 Para empleados

- Entrar a las 8 de la mañana y salir de sus puestos de trabajo a la 4 de la tarde con una hora de almuerzo.
- Dejar siempre las herramientas que son ocupadas en el puesto.
- No utilizar celulares o aparatos tecnológicos que sean distractores del trabajo normal.

- Utilizar siempre los uniformes y en el caso del personal de planta utilizar siempre las protecciones que les brinde la seguridad industrial adecuada a su área de trabajo.

3.4.2 Para clientes

- Los clientes deben realizar siempre el pago en efectivo, y en condiciones especiales se dará un crédito máximo de 15 días.
- Los clientes firmarán un contrato mediante el cual se establece una relación comercial mediante un cupo de cubetas mensuales.
- Los despachos a los clientes siempre se realizarán los días lunes a partir de las 10 de la mañana.
- Una vez realizado el envío la empresa no recibirá devoluciones, excepto por daños de fabricación.

3.4.3 Para proveedores

- La entrega de las materias primas por parte de nuestros proveedores se realizarán en la bodega de nuestra empresa los días martes.
- El pago a proveedores se efectuarán los días viernes a partir de las 2 de la tarde en las oficinas de la empresa.

- Nuestros proveedores deben contar con una certificación de calidad.
- Los proveedores deben cumplir con el tiempo de entrega realizado en la negociación.

3.5 PLANEACIÓN

3.5.1 Objetivos a largo plazo

- Tener para el 2020 un crecimiento del 30% de la rentabilidad en relación a situación actual de la empresa.
- Aumentar para el 2020 nuestra participación en el mercado nacional de bandejas para huevos en un 20%.
- Obtener para el 2020 una calificación ISO9001 que certifique la gestión de calidad por procesos en la empresa en cada uno de sus procesos.

3.5.2 Objetivos a corto y mediano plazo

Departamento de comercialización y ventas

- Aumentar las ventas en un 30% cada año para aumentar nuestra participación en el mercado.

- Realizar alianzas estratégicas para el 2016 con asociaciones de avicultores en las zonas en las que no está vendido nuestro producto.
- Aumentar cada año la satisfacción de nuestros clientes en un 25% con relación al anterior.
- Diversificar nuestra oferta de productos a finales del 2018.

Departamento administrativo/financiero

- Integrar un sistema de gestión de recursos humanos para a finales del 2016.
- Implementar procesos y una estructura organizacional para descentralizar la administración principios del año 2016.
- Incorporar sistemas de información actualizados para llevar la parte contable para principios del 2017.
- Implementar un sistema de presupuestos para principios del año 2016.
- Generar un crecimiento anual del 20% en las utilidades.

Departamento de producción

- Desarrollar a inicios del 2016 procesos de producción para mejorar el sistema de fabricación del producto.

- Mejorar anualmente la calidad de la bandeja fabricada por la empresa.
- Maximizar la productividad de la empresa en un 15% cada año.
- Evaluar y analizar a finales del 2018 los procesos implementados para la fabricación del producto.

3.6 FODA

3.6.1 Matriz FODA

Tabla 8: Matriz FODA

	ECUBETA		2015
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Rápida rotación de inventarios, el producto no se almacena por mucho tiempo.	La maquinaria no es de última tecnología	Existe un mercado muy amplio y en crecimiento.	Comercialización de bandejas usadas a bajo precio
Recuperación de cartera rápida.	No cuenta con un plan estratégico	Pocos competidores en el sector industrial.	Competencia extranjera con alta participación en el mercado.
Sistemas de información para contabilidad, inventarios, proveedores y clientes.	No posee cultura y estructura organizacional	Políticas para suprimir la importación de productos de nuestro principal competidor.	Fortalecimiento del Dólar, por lo que comprar cubeta Colombiana resulta una propuesta tentadora.
Bandeja brinda características de	Mano de obra no capacitada	El consumo per cápita de huevo y el crecimiento	Inestabilidad política y recesión económica del país.

	ECUBETA		2015
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
bioprotección y bioseguridad		poblacional crecen aceleradamente.	
Solidez financiera, liquidez, capital de trabajo propio y acceso a crédito.	Capacidad instalada copada	Manejo de políticas y precios de mutuo acuerdo con la otra empresa a nivel nacional.	Difícil adquisición de tecnología de punta frente a competidores extranjeros.
Experiencia en el negocio y buena relación con clientes.	No posee procesos definidos, para sus actividades.	Industria de poco impacto ambiental, generosa con el medio ambiente	No existe posibilidad de expansión geográfica.
Costos de mano de obra y materia prima son bajos.	Administración está centralizada.	Bajo poder de negociación de los proveedores y clientes.	Eliminación del subsidio del combustible, insumo principal para la empresa
Producto se vende fácilmente por ser de alta demanda.	Poca participación del mercado nacional.	Necesidad de utilizar bandejas para transportar y comercializar huevos frescos en el mercado nacional.	Productos extranjeros consolidados y con mayor aceptación en el mercado.
Disponibilidad de materia prima.	Producto no posee valor agregado con relación a la competencia extranjera.	Incentivo por parte del gobierno para mejorar y cambiar la matriz productiva del País.	Disminución del poder adquisitivo de las personas.
La ubicación de la empresa donde se encuentra el 50% del sector avícola.	Altos costos de mantenimiento y reparación de maquinaria.	Nuevas tecnologías informáticas y fácil acceso a ellas como herramientas de gestión.	El producto de esta industria no es diferenciado.
Sistema de distribución propio y buen manejo de logística.	Capital del trabajo mal utilizado.	Incremento de la cultura de reciclaje en el país.	

3.6.2 Matriz de evaluación externa (MEFE) e interna (MEFI)

Tabla 9: Evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		POND.	CLASIF.	PUNTUAC.	
	1	Existe un mercado muy amplio y que está en crecimiento.	0,08	4	0,32	
	2	Existen pocos competidores en este sector industrial.	0,06	4	0,24	
	3	Políticas para suprimir la importación de productos de nuestro principal competidor.	0,05	4	0,20	
	4	El consumo per cápita de huevo y el crecimiento poblacional crecen aceleradamente.	0,06	4	0,24	
	5	Manejo de políticas y precios de mutuo acuerdo con la otra empresa a nivel nacional.	0,02	3	0,06	
	6	Industria de poco impacto ambiental, generosa con el medio ambiente	0,03	3	0,09	
	7	Buenas vías de transporte que facilitan el acceso para entregar producto en las granjas avícolas.	0,02	3	0,06	
	8	Necesidad de utilizar bandejas para transportar y comercializar huevos frescos en el mercado nacional.	0,06	4	0,24	
	9	Incentivo por parte del gobierno para mejorar y cambiar la matriz productiva del País.	0,05	4	0,20	
	10	Nuevas tecnologías informáticas y fácil acceso a ellas como herramientas de gestión	0,03	3	0,09	
	11	Políticas ambientales que generan el reciclaje.	0,04	3	0,12	1,86
	AMENAZAS					
	1	Comercialización de bandejas usadas a bajo precio	0,08	2	0,16	
	2	Competencia extranjera con alta participación en el mercado.	0,08	2	0,16	
	3	Fortalecimiento del Dólar, por lo que comprar cubeta Colombiana resulta una propuesta tentadora.	0,05	2	0,10	
	4	Inestabilidad política y recesión económica del país	0,02	1	0,02	
	5	Difícil adquisición de tecnología de punta frente a competidores extranjeros.	0,05	2	0,10	
	6	No existe posibilidad de expansión geográfica	0,02	1	0,02	
	7	Eliminación del subsidio del combustible, insumo principal para la empresa	0,05	2	0,10	
	8	Productos extranjeros consolidados y con mayor aceptación en el mercado.	0,07	2	0,14	
	9	Disminución del poder adquisitivo de las personas.	0,03	1	0,03	
	10	Producto de esta industria no es diferenciado	0,05	2	0,10	0,93
			1,00		2,79	

Tabla 10: Evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		POND.	CLASIF.	PUNTUAC.	
	1	Rápida rotación de inventarios, el producto no se almacena por mucho tiempo.	0,04	2	0,08	
	2	Recuperación de cartera rápida.	0,05	2	0,10	
	3	Sistemas de información para contabilidad, inventarios, proveedores y clientes.	0,02	1	0,02	
	4	Bandeja brinda características de bioprotección y bioseguridad	0,04	4	0,16	
	5	Solidez financiera, liquidez, capital de trabajo propio y acceso a crédito.	0,05	2	0,10	
	6	Experiencia en el negocio y buena relación con clientes.	0,06	3	0,18	
	7	Costos de mano de obra y materia prima son bajos.	0,05	3	0,15	
	8	Producto se vende fácilmente por ser de alta demanda	0,05	4	0,20	
	9	Disponibilidad de materia prima.	0,06	4	0,24	
	10	La ubicación de la empresa donde se encuentra el 50% del sector avícola.	0,06	4	0,24	
	11	Sistema de distribución propio y buen manejo de logística.	0,02	2	0,04	1,51
	DEBILIDADES					
	1	La maquinaria no es de última tecnología	0,06	3	0,18	
	2	No cuenta con un plan estratégico	0,05	3	0,15	
	3	No posee cultura y estructura organizacional	0,03	1	0,03	
	4	Mano de obra no capacitada	0,05	2	0,10	
	5	La capacidad nominal de la máquina copada	0,06	3	0,18	
	6	No posee procesos definidos, para sus actividades	0,04	2	0,08	
	7	La administración está centralizada	0,03	2	0,06	
	8	Poca participación del mercado nacional.	0,04	4	0,16	
	9	Producto no posee valor agregado con relación a la competencia extranjera.	0,06	3	0,18	
	10	Altos costos de mantenimiento y reparación de maquinaria.	0,04	2	0,08	
	11	Capital del trabajo mal utilizado.	0,04	1	0,04	1,24
			1,00		2,75	

En la matriz EFI podemos observar que el total suma 2.75 lo que significa que está por encima de la media que es 2.5 por lo que significa que la organización tiene una posición interna fuerte. En esta matriz si sumamos las fortalezas obtendremos un resultado de 1.51 mientras que las oportunidades suman 1.24 por lo que las fuerzas internas son favorables para la empresa.

En la matriz EFE vemos que la suma total de la matriz es de 2.79 lo que nos expresa que la empresa está respondiendo de manera buena en la industria, aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas del sector. Si sumamos la oportunidades tenemos un valor de 1.86 y están arriba de las debilidades que suman 0.93 por lo que llegamos a la conclusión que el medio ambiente es favorable a la organización.

3.6.3 Matriz de posición estratégica (PEEA)

Tabla 11: Posición estratégica interna

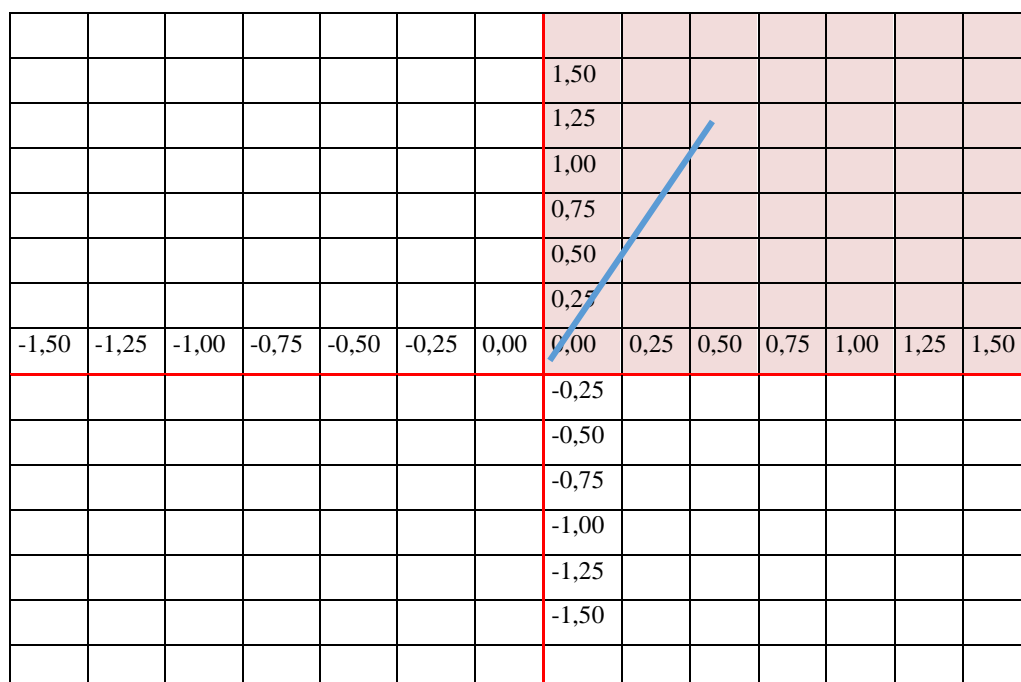
Posición estratégica interna			
Fortaleza financiera		Ventaja competitiva	
Variable	Valor	Variable	Valor
Rendimiento sobre inversión	4	Participación en el mercado	-5
Apalancamiento	2	Calidad del producto	-4
Liquidez	4	Poder sobre los clientes	-2
Capital de trabajo	3	Control sobre proveedores	-1
Flujos de efectivo	3	Integración vertical	-1
Facilidad para salir del mercado	3	Conocimiento tecnológico	-3
Riesgos implícitos del negocio	5	Utilización de la capacidad de la competencia	-2
TOTAL	22	TOTAL	-18
FF	3,43	VC	-2,57

Tabla 12: Posición estratégica externa

Posición estratégica externa			
Fortaleza industrial		Estabilidad ambiental	
Variable	Valor	Variable	Valor
Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-4
Potencial de utilidades	3	Tasa de inflación	-1
Estabilidad financiera	6	Variabilidad de la demanda	-1
Conocimientos tecnológicos	3	Escala de precios de productos competidores	-4
Aprovechamiento de recursos	6	Barrera para entrar al mercado	-3
Intensidad de capital	2	Rivalidad	-2
Facilidad para entrar al mercado	2	Elasticidad de la demanda	-1
TOTAL	26	TOTAL	-16
FI	3,71	EA	-2,29

FI	+	VC	
3,57	+	-2,57	1,00

FF	+	EA	
3,42	+	-2,28	1,14

PUNTO DE COORDENADAS: (1.14, 0.71)**Figura 15: Plano cartesiano de la posición estratégica de la empresa**

En la matriz PEEA podemos observar que los puntos calculados se encuentran en el primer cuadrante, este cuadrante se denomina cuadrante agresivo y nos indica que la empresa se encuentra en una posición muy buena para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas.

La posición del vector que está trazado nos explica que es una empresa fuerte financieramente que posee ventajas competitivas importantes en una industria que se encuentra estable y creciente.

Por lo tanto según nuestra posición estratégica es posible utilizar las siguientes estrategias:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical
- Diversificación de conglomerados.

3.6.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 13: Perfil competitivo de la empresa

Factores críticos de éxito	Peso	ECUBETA		AREDAN		MOLDECUA	
		Calif.	P. Pond.	Calif.	P. Pond.	Calif.	P. Pond.
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,1	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Experiencia	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Calidad del producto	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15
TOTAL	1		3,05		2,6		3,2

En esta matriz podemos observar que los factores más importantes para tener éxito frente a la competencia son la participación del mercado, la competitividad en precios y la calidad de producto.

Podemos observar que la empresa tiene ventaja en competitividad de precios, experiencia y servicio al cliente frente a sus competidores en especial al rival nacional, sin embargo el rival extranjero (MOLDECUA) tiene ventaja sobre

nosotros en participación del mercado y calidad de producto, siendo de igual manera competitivo en precios.

3.6.5 Matriz DAFO

Tabla 14: Matriz DAFO cruce de FODA

CRUCES FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDAD
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIÓN

POTENCIALIDADES

- La rápida rotación de inventarios y la pronta recuperación de la cartera se pueden aprovechar para generar mayor liquidez en el giro del negocio.
- El fácil acceso a nuevas tecnologías como herramientas de gestión permiten la utilización de sistemas financieros automatizados que nos permiten mantener actualizada la información.
- La solidez financiera, liquidez, capital de trabajo y acceso a crédito puede aprovecharse con el incentivo por parte del gobierno para mejorar y cambiar la matriz productiva del País, con el fin de adquirir nueva maquinaria y expandir su negocio.
- La experiencia en el negocio y la buena relación con clientes permite aprovechar las políticas para suprimir la entrada de productos extranjeros

incrementando su cartera de clientes y quitándole participación en el mercado a la competencia.

- Capacidad instalada trabajando 100% permite aprovechar que la industria es de poco impacto ambiental y generoso con el medio ambiente lo que ayuda para la conservación del ecosistema.
- La disponibilidad de materia prima y poder de negociación sobre clientes y proveedores se puede aprovechar con que existen pocos competidores en el sector industrial lo cual ayuda para que la empresa pueda poner sus condiciones comerciales.
- La ubicación de la empresa donde se encuentra el 50% del sector avícola más las buenas vías de transporte que facilitan el acceso para entregar el producto en las granjas, ayudan a minimizar el costo del transporte.
- El sistema de distribución propio y el buen manejo de logística pueden aprovechar las políticas ambientales que generan el reciclaje para implementar un sistema de recolección de papel reciclado en el sector.
- Los costos de mano de obra y materia prima son bajos lo que se puede aprovechar junto con la creciente demanda que existe ya que el consumo per cápita de huevo y crecimiento poblacional se incrementa aceleradamente.

- La bandeja brinda bioprotección y bioseguridad facilitando el transporte y comercialización de huevos frescos en el mercado nacional.

RIESGOS

- La bandeja de la empresa brinda bioseguridad lo cual combate la comercialización de bandejas usadas a menor precio que afecta con contaminación a las aves de las granjas avícolas.
- Los bajos costos de mano de obra y materia prima permiten enfrentar el fortalecimiento del dólar, contrarrestando la propuesta tentadora de comprar cubetas que son importadas desde Colombia.
- La solidez financiera, liquidez, capital de trabajo propio y acceso a crédito pueden neutralizar la inestabilidad política y recesión económica del país, dándole a la empresa estabilidad económica en su giro de negocio.
- La experiencia en el negocio y conocimiento del mismo, la buena relación que tiene la empresa con los clientes, la ubicación y la logística de distribución le permite enfrentar la posición consolidada de productos extranjeros y con mayor aceptación en el mercado.
- La alta demanda del producto y la facilidad de venta al ser un producto que sirve para transportar un alimento de primera necesidad y consumo masivo pueden enfrentar a la disminución del poder adquisitivo de las personas por problemas económicos.

- La disponibilidad de materias primas y poder de negociación sobre los clientes y proveedores pueden contrarrestar la eliminación del subsidio de combustible insumo principal para la empresa ya que nos permitirá negociar con proveedores y clientes para tener mejores precios por materias primas y elevar nuestro precio de venta.
- Los sistemas administrativos financieros ayudan a tener la información actualizada que servirá para estar pendiente de precios, costos, stock de clientes y proveedores que nos permitirán enfrentar la alta competencia de productores Colombianos.

DESAFÍOS

- La capacidad instalada de producción no permitirá aprovechar el consumo per cápita del huevo y el crecimiento poblacional ya que la máquina no puede producir más unidades por encontrarse al límite de producción.
- El no poseer un plan estratégico dificulta el crecimiento sostenido de la empresa e impide sacar provecho de su ventaja competitiva que es una empresa de bajo impacto ambiental.
- Al estar la administración centralizada, todos los problemas y responsabilidades recaen en el gerente, lo que no permitiría aprovechar las nuevas tecnologías informáticas para mejorar la gestión de la empresa.

- El capital de trabajo mal utilizado no ayuda a aprovechar el incentivo por parte del gobierno para mejorar y cambiar la matriz productiva del país para expandir nuestro negocio.
- El producto al no poseer valor agregado con relación a la competencia extranjera, dificulta aprovechar las políticas del gobierno para suprimir la importación de productos de nuestro principal competidor.
- No tener mano de obra capacitada y los altos costos de mantenimiento y reparación de la maquinaria impiden la inversión en maquinaria de última tecnología lo que no permite aprovechar el amplio mercado y el crecimiento de la demanda.
- No poseer procesos definidos para las actividades encarece nuestros costos de producción por lo que nos dificulta tener ventajas frente a los pocos competidores que existe en el mercado.

LIMITANTES

- Los altos consumos de combustible de la maquinaria ocasionaría que se pierda el subsidio incrementando los costos de producción haciendo que la empresa se vuelva menos competitiva.
- El producto no posee valor agregado con relación a la competencia ocasionando que los productos extranjeros se consoliden en el mercado y gocen de mayor aceptación.

- La maquinaria no es de última tecnología lo que dificulta competir en iguales condiciones con otras empresas.
- No tener un plan estratégico, una cultura y una estructura organizacional limita la posibilidad de expansión geográfica.
- La mano de obra no capacitada y no poseer procesos definidos para las actividades aumenta el impacto de no tener un producto diferenciado.
- La poca participación en el mercado junto con el fortalecimiento del dólar podría limitar nuestro crecimiento por lo que para nuestros clientes comprar cubeta colombiana resulta una propuesta tentadora.
- La poca capacidad instalada de la máquina ayuda a que la competencia extranjera tenga una alta participación en el mercado.
- Los costos por no tener una administración descentralizada y por procesos, sumados a los altos costos de mantenimiento y reparación son transmitidos en el precio hacia nuestros clientes, lo que genera una desventaja frente al producto sustituto, incrementando el consumo de bandejas reutilizadas.

3.6.6 Estrategias

- **ESTRATEGIA FO**

Aprovechar la ubicación, la experiencia y la solidez financiera del negocio para aumentar una nueva línea de producción de última tecnología e incrementar bodegas de distribución en nuevos mercados para conseguir una mayor participación a nivel nacional, consiguiendo la ayuda e incentivo del gobierno para cambiar la matriz productiva a través de créditos en la CFN.

- **ESTRATEGIA DO**

Implementar un plan estratégico para conseguir que la empresa tenga un crecimiento sostenible haciendo aplicando una estrategia de diversificación de conglomerados la cual consiste en aumentar nuevos productos como son las bandejas para el mercado de frutas y hormas para el mercado de zapatos lo cual beneficia a la conservación del medio ambiente a través del incremento del reciclaje.

- **ESTRATEGIA FA**

Crear ventajas competitivas a través de una integración vertical lo cual consiste en crear nuestro propio centro de recolección de papel con el fin de mejorar nuestros costos, además, apoyados en nuestro conocimiento y

servicio creemos fidelidad de nuestros clientes frente al ingreso de productos extranjeros y sustitutos.

- **ESTRATEGIA DA**

Implementar un sistema de capacitación para optimizar procesos y aumentar la productividad de la empresa, apoyados en una estrategia de desarrollo del producto a través de nuevas mejoras que le den valor agregado y lo diferencien de la competencia, lo cual nos ayuda a evitar el impacto de ser afectados por productos extranjeros en el mercado y por políticas de gobierno como la eliminación de subsidios.

3.7 PLANIFICACIÓN

3.7.1 Planificación estratégica

Tabla 15: Planificación estratégica

LIDER DE PROYECTO:		Jose Coello		AMBITO:		GERENCIAL GENERAL				ESTRATEGIAS:		3
APOYO DEL PROYECTO:		Ivana Lletrena, Daniel Galarza, Oscar Cando.								AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%
No.	%	OBJEIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APO RTE	% AVANCE AC TIVIDA	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	VALOR
1	30	Tener para el 2020 un crecimiento del 30% de la rentabilidad en relación a situación actual de la empresa	1	Incrementar los ingresos operacionales	Gerente de comercialización y ventas	01/01/2016	01/06/2020	35		0%	TECNICO	
			2	Disminuir los costos y gastos	Gerente administrativo financiero	01/01/2016	02/06/2020	30		0%	TECNICO	
			3	Establecer mejores políticas financieras	Gerente administrativo financiero	01/01/2016	03/06/2020	10		0%	HUMANO	
			4	Maximizar la productividad	Gerente de producción	01/01/2016	04/06/2020	25		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	50	Aumentar para el 2020 nuestra participación en el mercado nacional de bandejas para huevos en un 20%.	5	Analizar nuestra situación actual en el mercado	Gerente de comercialización y ventas	01/01/2017	01/06/2020	15		0%	HUMANO	
			6	Aumentar nuestra producción	Gerente de producción	01/01/2017	02/06/2020	35		0%	TECNOLOGICO	
			7	Diversificar nuestros productos	Todos los gerentes	01/01/2018	03/06/2020	20		0%	FINANCIERO	
			8	Incluir nuevos clientes a nuestra empresa	Gerente de comercialización y ventas	01/01/2017	04/06/2020	30		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	20	Obtener para el 2020 una calificación ISO9001 que certifique la gestión de calidad por procesos en la empresa en cada uno de sus procesos.	9	Levantar todos los procesos de la empresa.	Todos los gerentes	01/06/2016	01/06/2020	30		0%	HUMANO	
			10	Evaluar procesos e implementar manuales	Gerente administrativo financiero	01/01/2017	02/06/2020	20		0%	TECNICO	
			11	Implementar controles de calidad en la fabricación del producto	Gerente de producción	01/06/2017	03/06/2020	30		0%	FINANCIERO	
			12	Tramitar la implementación del sistema ISO9001 en COTECNA	Gerente administrativo financiero	01/01/2018	04/06/2020	20		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	100%	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:
JOSE COELLO
Gerente General

Revisado por:
JOSE COELLO
Gerente General

Aprobado por:
JOSE COELLO
Gerente General

3.7.2 Planificación operativa (POA) y táctica

Tabla 16: Planificación operativa (POA) y táctica

LÍDER DE PROYECTO:		Ivana Llerena		ÁMBITO:		Administrativo financiero				ESTRATEGIAS:		5			
APOYO DEL PROYECTO:		José Coello, Daniel Galarza, Oscar Cando.											AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%
No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APO RTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	VALOR			
1	20	Integrar un sistema de gestión de recursos humanos para escoger, capacitar y evaluar al personal a finales del 2016.	1	Incorporar un sistema para contratación de personal	RESPONSABLE DE RRHH	01/01/2016	01/04/2016	30		0%	HUMANO				
			2	Desarrollar un plan para evaluar a nuestro persona.	RESPONSABLE DE RRHH	01/03/2016	01/06/2016	20		0%	HUMANO				
			3	Crear un plan de capacitaciones y motivaciones al personal	RESPONSABLE DE RRHH	01/06/2016	01/10/2016	25		0%	FINANCIERO				
			4	Realizar indicadores para evaluar el desarrollo de nuestro personal	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/08/2016	01/12/2016	25		0%	HUMANO				
		#actividades en la estrategia	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%					
2	20	Implementar procesos y una estructura organizacional para descentralizar la administración principios del año 2016.	5	Diagnosticar departamentos dentro de la empresa.	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/01/2016	01/02/2016	30		0%	TÉCNICO				
			6	Establecer procesos de todas las áreas.	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/02/2016	01/03/2016	30		0%	TÉCNICO				
			7	Implementar el organigrama funcional de la empresa	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/03/2016	01/04/2016	15		0%	TÉCNICO				
			8	Elaborar manuales de procesos y funciones.	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/04/2016	01/06/2016	25		0%	TÉCNICO				
		#actividades en la estrategia	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%					
3	10	Incorporar sistemas de información actualizados para llevar la parte contable y financiera para principios del 2017	9	Elaborar estados financieros	CONTADORA	01/01/2016	01/01/2017	15		0%	HUMANO				
			10	Realizar índices financieros que sirvan de control	CONTADORA	01/01/2016	01/06/2016	15		0%	HUMANO				
			11	Cotizar sistemas financiero y contables actualizados	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/01/2017	01/06/2017	30		0%	HUMANO				
			12	Comprar e implementar sistemas.	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/06/2017	01/10/2017	40		0%	FINANCIERO				
		#actividades en la estrategia	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%					
4	30	Generar un crecimiento anual del 20% en las utilidades.	13	Maximizar nuestros ingresos	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/01/2017	01/12/2017	35		0%	FINANCIERO				
			14	Obtener mejor precio de proveedores	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/01/2018	01/06/2018	30		0%	FINANCIERO				
			15	Reducir los gastos por mantenimiento y administrativo	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/06/2019	01/06/2019	20		0%	FINANCIERO				
			16	Evaluar crecimiento con índices financieros.	GERENTE ADMINISTRATIVO	01/01/2020	01/06/2020	15		0%	HUMANO				
		#actividades en la estrategia	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%					
5	20	Implementar un sistema de presupuestos para finales del año 2016	17	Evaluar ingresos y costos de producción históricos	CONTADORA	01/01/2016	01/03/2016	20		0%	HUMANO				
			18	Implementar un formato de presupuestos	CONTADORA	01/03/2016	01/06/2016	25		0%	TÉCNICO				
			19	Desarrollar proyecciones para el próximo año	CONTADORA	01/06/2016	01/10/2016	30		0%	TÉCNICO				
			20	Levantar presupuesto para el siguiente año	CONTADORA	01/10/2016	01/12/2016	25		0%	HUMANO				
		#actividades en la estrategia	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%					
5	100%	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:			0%					

Elaborado por:
IVANA LLERENA
Gerente Administrativo Financiero

Revisado por:
IVANA LLERENA
Gerente Administrativo Financiero

Aprobado por:
JOSE COELLO
Gerente general

LÍDER DE PROYECTO:	Daniel Galrza
APOYO DEL PROYECTO:	Ivana Llerena, Oscar Cando

ÁMBITO:	Comercialización y ventas
---------	---------------------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	VALOR
1	40	Aumentar las ventas en un 30% cada año para aumentar nuestra participación en el mercado.	1	Agregarle valor agregado a nuestro producto	GERENTE DE PRODUCCION	01/01/2016	01/06/2017	40		0%	TÉCNICO	
			2	Implementar mejor precio que la competencia	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	01/06/2017	01/12/2017	20		0%	TÉCNICO	
			3	Realizar campañas de publicidad sobre ventajas de nuestro producto	GERENTE COMERCIAL	01/12/2017	01/01/2019	20		0%	FINANCIERO	
			4	Realizar mejores políticas de crédito que la competencia.	GERENTE COMERCIAL	01/01/2019	01/12/2020	20		0%	FINANCIERO	
		úmero de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	15	Realizar alianzas estratégicas para el 2016 con asociaciones de avicultores en las zonas en las que no está vendido nuestro producto.	5	Exponer nuestro producto en ferias agrícolas y avícolas.	VENEDORES	01/01/2016	01/12/2016	30		0%	FINANCIERO	
			6	Realizar convenios con asociaciones de avicultores	VENEDORES	01/06/2016	01/12/2016	30		0%	FINANCIERO	
			7	Implementar un sistema de cupos con nuevos clientes	GERENTE COMERCIAL	01/03/2016	01/12/2016	20		0%	HUMANO	
			8	Implementar una bodega en el provincia de Manabí	GERENTE COMERCIAL	01/06/2016	01/10/2016	20		0%	FINANCIERO	
		úmero de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	15	Aumentar cada año la satisfacción de nuestros clientes en un 25% con relación al anterior.	9	Realizar un plan para mejorar servicio al cliente	GERENTE COMERCIAL	01/01/2016	01/03/2016	25		0%	HUMANO	
			10	Implementar un sistema entrega justo a tiempo	GERENTE COMERCIAL	01/03/2016	01/06/2016	30		0%	TÉCNICO	
			11	Implementar un formulario para evaluar a nuestros clientes	GERENTE COMERCIAL	01/06/2016	01/12/2016	25		0%	TÉCNICO	
			12	Evaluar encuesta a nuestros clientes sobre la satisfacción alcanzada	VENEDORES	01/01/2017	01/12/2020	20		0%	HUMANO	
		úmero de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	30	Diversificar nuestra oferta de productos a finales del 2018.	13	Investigar mercado de bandejas personalizadas	VENEDORES	01/01/2016	01/12/2016	25		0%	HUMANO	
			14	Desarrollar producto	GERENTE DE PRODUCCION	01/01/2017	01/12/2017	25		0%	FINANCIERO	
			15	Elaborar nuevas bandejas personalizadas para huevos	GERENTE DE PRODUCCION	01/01/2018	01/12/2020	25		0%	FINANCIERO	
			16	Comercializar nuevas bandejas personalizadas para huevos	VENEDORES	01/06/2018	01/12/2020	25		0%	FINANCIERO	
		úmero de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	100%	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:
DANIEL GALARZA
Gerente comercial

Revisado por:
IVANA LLERENA
Gerente administrativo financiero

Aprobado por:
JOSE COELLO
Gerente general

LÍDER DE PROYECTO:	Oscar Cando
APOYO DEL PROYECTO:	Ivana Llerena, Daniel Galarza

ÁMBITO:	Producción
---------	------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	VALOR
1	25	Desarrollar a inicios del 2016 procesos de producción para mejorar el sistema de fabricación del producto.	1	Definir procesos del sistema de producción	JEFE DE PLANTA	01/01/2016	01/03/2016	30		0%	TÉCNICO	
			2	Diagramar procesos de producción.	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/03/2016	01/04/2016	15		0%	HUMANO	
			3	Optimizar los procesos pre definidos	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/04/2016	01/10/2016	30		0%	TÉCNICO	
			4	Implementar el sistema de producción por procesos	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/10/2016	01/12/2016	25		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	30	Mejorar anualmente la calidad de la bandeja fabricada por la empresa.	5	Definir estándares de calidad.	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/05/2016	01/05/2017	20		0%	TÉCNICO	
			6	Implementar controles de calidad en materias primas	JEFE DE PLANTA	01/05/2017	01/12/2020	25		0%	HUMANO	
			7	Realizar controles de todos los procesos	RESPONSABLES DE AREAS	01/01/2018	01/12/2020	25		0%	HUMANO	
			8	Establecer sistema para control de calidad de producto terminado	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/06/2018	01/12/2020	30		0%	TECNOLOGICO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	30	Maximizar la productividad de la empresa en un 15% cada año.	9	Contratar un técnico que mejore y capacite al personal en los procesos.	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/01/2016	01/01/2017	20		0%	HUMANO	
			10	Implementar mas jornadas de mas de trabajo.	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/01/2016	01/12/2020	25		0%	HUMANO	
			11	Disminuir la cantidad de desperdicios.	JEFE DE PLANTA	01/06/2016	01/12/2020	25		0%	TÉCNICO	
			12	Implementar y poner en funcionamiento una nueva línea de producción.	RESPONSABLES DE AREAS	01/06/2018	01/12/2020	40		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	15	Evaluar y analizar a finales del 2018 los procesos implementados para la fabricación del producto.	13	Establecer indicadores para medir calidad	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/01/2016	01/06/2016	15		0%	TÉCNICO	
			14	Evaluar los procesos de producción con indicadores.	JEFE DE PLANTA	01/06/2016	01/12/2016	25		0%	HUMANO	
			15	Mejorar los procesos existentes	RESPONSABLES DE AREAS	01/01/2017	01/01/2018	40		0%	HUMANO	
			16	Gestionar para obtener la certificación.	GERENTE DE PRODUCCIÓN	01/06/2018	01/12/2018	30		0%	FINANCIERO	
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	100%	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:
OSCAR CANDO
Gerente de Producción

Revisado por:
IVANA LLERENA
Gerente administrativo financiero

Aprobado por:
JOSE COELLO
Gerente General

3.7.3 Plan de contingencia

Tabla 17: Plan de contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	José Coello
APOYO DEL PROYECTO:	Ivana Llerena, Daniel Galarza, Oscar Cando

No.	% PROBABILIDAD	RIESGOS	ACTIVIDADES:	TIPO	RESPONSABLE	VALOR	DETALLE
1	15	Accidentes industriales como incendios	Contratar un seguro contra accidentes industriales	Preventiva	GERENTE GENERAL		
			Implementar mas políticas de seguridad industrial	Preventiva	GERENTE DE PRODUCCIÓN		
			Evacuar por la salida de emergencia mas cercana	Emergente	JEFE DE PLANTA		
			Evaluar los daños y reparar con el seguro	Recuperación	GERENTE GENERAL		
2	15	Catástrofes naturales	Diagnosticar áreas mas afectadas por catástrofes	Preventiva	GERENTE GENERAL		
			Contratar seguro contra catástrofes naturales	Preventiva	GERENTE GENERAL		
			Realizar evacuación según los manuales	Emergente	JEFE DE PLANTA		
			Evaluar daños y reparar con el seguro	Recuperación	GERENTE GENERAL		
3	35	Accidentes del personal	Implementar medidas de seguridad al personal	Preventiva	GERENTE DE PRODUCCIÓN		
			Comunicar al jefe de planta	Emergente	OPERARIOS		
			Llamar a los números establecidos en caso de emergencia	Emergente	JEFE DE PLANTA		
			Colocar una persona que reemplace en su función	Recuperación	GERENTE DE PRODUCCIÓN		
4	25	Riesgos idiosincrásicos como corte de luz o agua.	Implementar sistemas de apoyo a luz y agua	Preventiva	GERENTE GENERAL		
			Preparar sistemas como bombas o generadores	Preventiva	JEFE DE PLANTA		
			Automatizar sistemas	Emergente	GERENTE DE PRODUCCIÓN		
			Continuar con el trabajo.	Recuperación	OPERARIOS		
5	15	Riesgo criminal como robo, asalto, falsificación, estafa.	Analizar y mejorar políticas de control interno	Preventiva	GERENTE GENERAL		
			Investigar el caso	Emergente	GERENTE ADMINISTRATIVO		
			Tomar medidas del caso para solucionar	Emergente	GERENTE GENERAL		
			Solucionar con los involucrados	Recuperación	GERENTE GENERAL		
		Número de actividades de contingencia					
	100%	Número total de actividades: 12					

Elaborado por:
JOSE COELLO
Gerente Administrativo Financiero

Revisado por:
JOSE COELLO
Gerente Administrativo Financiero

Aprobado por:
JOSE COELLO
Gerente general

3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.8.1 Organigrama estructural

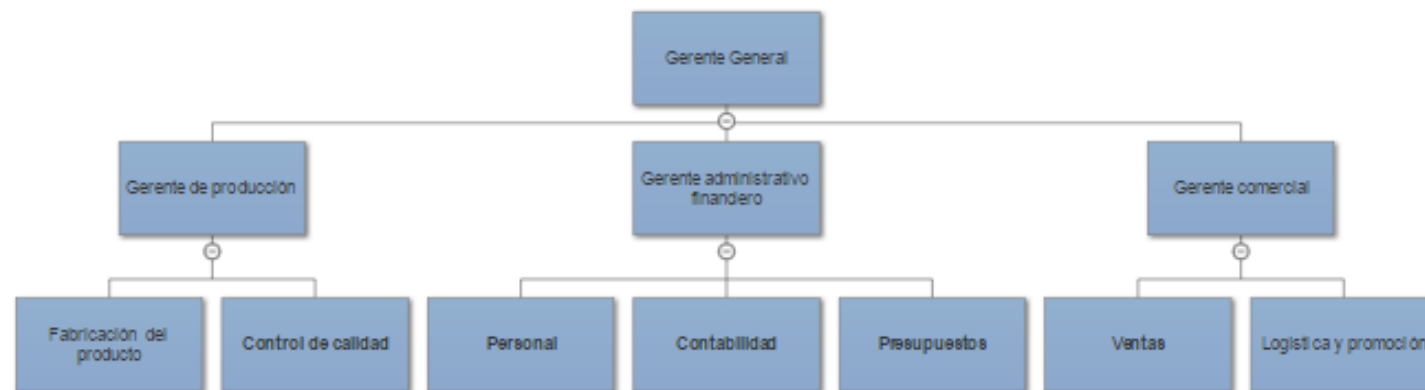


Figura 16: Organigrama estructural

3.8.2 Organigrama funcional

- Gerente general
 - Vigilar el cumplimiento de los programas
 - Coordinar las direcciones
 - Dirigir y controlar departamentos
 - Tener buenas relaciones con empleados y clientes
 - Planificar estratégicamente

- Gerente de producción
 - Evaluar y controlar el desarrollo de los programas de producción
 - Formular programas anuales de labores
 - Supervisar que se cumplan los objetivos de producción
 - Solucionar a problemas presentados con mayor intensidad en el área
 - Rendir informes mensuales a la gerencia

- Gerente financiero administrativo
 - Evaluar resultados financieros
 - Formular el programa financiero anual mediante presupuestos
 - Dirigir labores administrativas de su área
 - Control y evaluar al personal de la empresa
 - Rendir informes mensuales a la gerencia

- Gerente de comercialización y ventas
 - Formular proyecciones de ventas
 - Proponer estrategias de comercialización
 - Mantener actualizados cupos de venta con clientes
 - Rendir informes mensuales a la gerencia

- Jefe de planta
 - Controlar que no se cumplan todos los procesos
 - Controlar la calidad desde la llega de materia prima hasta producto terminado
 - Monitorear a la mano de obra directa
 - Informar al gerente de producción

- Jefe de RRHH
 - Contratar gente basado en el manual
 - Controlar al personal de la empresa
 - Buscar programas de capacitación de personal
 - Informar al gerente administrativo financiero

- Asistente financiero
 - Evaluar estados financieros
 - Controlar mediante indicadores financieros

- Elaborar presupuesto financiero
- Buscar mejoras formas de financiamiento
- Informar al gerente administrativo financiero

- Contadora
 - Realizar estados financieros
 - Realizar declaraciones al SRI todos los meses
 - Revisar y registrar la información de inventarios
 - Informar al gerente administrativo financiero

- Vendedores
 - Buscar nuevos mercados
 - Atraer a nuevos clientes a la empresa
 - Tener una conducta servicial
 - Controlar y monitorear a los clientes
 - Informar al gerente comercial

- Asistente comercial
 - Realizar proyecciones de ventas
 - Buscar mejores formas de distribución
 - Optimizar procesos de logística
 - Informar al gerente comercial

3.9 MONITOREO Y CONTROL

Para monitorear los clientes, proveedores y el personal de la empresa se establecerán indicadores que evalúen el desempeño de los mismos. Además se monitoreará a través de hojas de control para estos grupos de interés.

Los indicadores que se tomaran en cuenta para la medición se adjuntan en las siguientes tablas.

Tabla 18: Indicadores para control de clientes

CONTROL	CLIENTES
---------	----------

No.	ACTIVIDADES:	INDICADOR	RESPONSABLE	FUENTE
1	Satisfacción de los clientes	Número de reclamos/Número de orden de compra	Gerente comercial	Departamento comercial
2	Servicio al cliente	Número de reclamos por no tener buena atención	Gerente comercial	Buzón de quejas y sugerencias
3	Fidelidad del cliente	Cantidad de compra/Cantidad de producto que necesita	Gerente comercial	Departamento comercial
4	Poder compra del cliente	Cantidad de aves de los clientes/30	Gerente comercial	Granjas Avícolas
5	Frecuencia de compra de clientes	Número de veces que compra el cliente	Gerente comercial	Departamento comercial
5	Retención de clientes	Total de clientes que ya no compran/Nuevos clientes	Gerente comercial	Departamento comercial

Elaborado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Revisado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Tabla 19: Indicadores para control del personal

CONTROL	PERSONAL
---------	----------

No.	ACTIVIDAD	PERSONAL EVALUADO	INDICADOR	FUENTE
1	Aumentar rentabilidad sobre inversiones	Gerente administrativo financiero	(Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo)	Estados financieros
2	Captar nuevos clientes a través de nuevos productos	Gerente comercial	Ingresos netos actuales/Ingresos futuros	Estados financieros
3	Incremento de ventas	Gerente comercial	% crecimiento de ventas futuras sobre actuales	Estados financieros
4	Excelencia operativa	Gerente de producción	Número de productos entregados/número de productos devueltos por fallas	Departamento comercial
5	Implementar capacitación a personal	Gerente administrativo financiero	Número de cursos asistidos/número de cursos afectados	Gerencia general
6	Actualización de tecnología en maquinaria	Gerente general	Máquina renovada/Total de maquinas	Departamento de producción
7	Mejorar la productividad mediante procesos	Gerente general	Actividades ejecutadas/Tiempo de ejecución	Departamento de producción
8	Creación de procesos	Gerente administrativo financiero	Número de procesos creados/Total de procesos existentes	Gerencia general
9	Disminución de costos	Gerente de producción	Costos actuales/Costos año base	Estados financieros

Elaborado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Revisado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Tabla 20: Indicadores para control de proveedores

CONTROL		PROVEEDORES		
No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	FUENTE
1	Entrega a tiempo	Número de entregas a tiempo/Número total de entregas	Gerente producción	Departamento de producción
2	Calidad de materia prima	Cantidad de producto recibido/cantidad de producto devuelto	Gerente producción	Departamento comercial
3	Disponibilidad de materia prima	Cantidad de materia prima del sector/Cantidad vendida a la empresa	Gerente producción	Proveedor
4	Capacidad de abastecimiento	Cantidad de materia prima del proveedor	Gerente producción	Base datos proveedor
5	Grado de dependencia del proveedor	Cantidad de materia necesitada del proveedor/Cantidad total de materias primas requerida para producir	Gerente producción	Departamento de producción

Elaborado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Revisado por:

JOSE COELLO

Gerente General

Para monitorear a los clientes se llenará una encuesta de satisfacción, la misma que será contestada por cada envío de mercadería hacia nuestros clientes.

Tabla 21: Monitoreo de clientes

MONITOREO DE CLIENTES			
Nombre del cliente			
RUC			
Dirección			
Fecha del pedido		Fecha de entrega	
Califique el grado de satisfacción por parte de la empresa ECUBETA siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.			
<div>1 <input type="checkbox"/></div> <div>2 <input type="checkbox"/></div> <div>3 <input type="checkbox"/></div> <div>4 <input type="checkbox"/></div> <div>5 <input type="checkbox"/></div>			
Califique el grado de servicio al cliente por parte de la empresa ECUBETA siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.			
<div>1 <input type="checkbox"/></div> <div>2 <input type="checkbox"/></div> <div>3 <input type="checkbox"/></div> <div>4 <input type="checkbox"/></div> <div>5 <input type="checkbox"/></div>			
Cree usted que la distribución de las bandejas por parte de la empresa es buena, regular o mala.			
<div>Buena <input type="checkbox"/></div> <div>Regular <input type="checkbox"/></div> <div>Mala <input type="checkbox"/></div>			
Describa si las condiciones en las que llegan las bandejas a su granja son buenas, regulares o malas			
<div>Buena <input type="checkbox"/></div> <div>Regular <input type="checkbox"/></div> <div>Mala <input type="checkbox"/></div>			
Califique el grado de servicio post venta de la empresa ECUBETA siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.			
<div>1 <input type="checkbox"/></div> <div>2 <input type="checkbox"/></div> <div>3 <input type="checkbox"/></div> <div>4 <input type="checkbox"/></div> <div>5 <input type="checkbox"/></div>			
Que ventaja competitiva cree usted que tiene la empresa ECUBETA con relación a la competencia			
<div>Calidad <input type="checkbox"/></div> <div>Precio <input type="checkbox"/></div> <div>Servicio <input type="checkbox"/></div>			
Quejas, reclamos y sugerencias.			
FIRMA DEL CLIENTE		FIRMA RESPONSABLE ECUBETA	

Para monitorear a nuestros proveedores se realizarán por cada entrega de materias primas un formulario, el mismo que será llenado por el representante del proveedor o persona que entrega junto con la persona que recibe de parte de nuestra empresa.

Tabla 22: Monitoreo de proveedores

CONTROL Y MONITOREO DE PROVEEDORES								
Proveedor	Aspectos generales			Aspectos específicos				Firma
	Materia prima	Fecha de pedido	Fecha de llegada	Calidad de llegada de 1.Buena 2. Regular 3. Mala	Cantidad del pedido	Cantidad de arribo	Porcentaje de devolución es por fallos	

Para evaluar el personal se lo hará a través de hojas de control, las mismas que servirán para controlar y monitorear al personal de producción que son mano de obra directa y al personal administrativo o de gerentes.

Tabla 23: Monitoreo de personal operarios

CONTROL Y MONITOREO DE PERSONAL									
Nombre	Aspectos generales			Aspectos específicos					Firma
	Cargo	Hora de entrada	Hora de salida	Participa de forma activa	Respetar las normas de la empresa	Trabaja y colabora con el equipo	Cumple con actividades de su área	Utiliza bien su manual de funciones	

FIRMA JEFE DE PLANTA

Para monitorear al personal administrativo se utilizará de igual manera una hoja de control que será llenada diariamente, en donde ira detallado las actividades y el asunto en las horas d oficina.

Tabla 24: Monitoreo de personal administrativo

CONTROL Y MONITOREO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Nombre del personal			
Cargo			
Área			
Fecha			
Hora de llegada			Hora de salida
HORA	ASUNTO	ACTIVIDADES	
FIRMA RESPONSABLE ECUBETA		FIRMA PERSONAL	

4 DETERMINACIÓN DE LOS POSIBLES RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DENTRO DE LA EMPRESA ECUBETA

La implementación del plan estratégico tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa de la empresa para lograr un mejor funcionamiento de la misma, esta implementación se verá reflejada en cumplir los objetivos establecidos anteriormente, comenzando con los valores y políticas de organización, además lo que se pretende es indicar los posibles resultados financieros proyectados a 5 años para poder medir los posibles resultados al poner en funcionamiento el plan estratégico ya elaborado para la empresa ECUBETA.

4.1 INVERSIONES TOTALES

En la investigación efectuada, se pudo determinar que la inversión total de la empresa se encuentra compuesta por activos corrientes, fijos y capital de trabajo y corresponde a un total de \$ 600.881,14, siendo el mayor porcentaje de inversión los activos fijos. En la siguiente tabla se puede observar cómo se encuentra la inversión total de la empresa:

Tabla 25: Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Activo Corriente	\$ 7,571.14
Activos Fijos	\$ 568,310.00
	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 25,000.00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 600,881.14

4.1.1 Activos Corrientes

Los productos que ofrece la empresa ECUBETA pertenecen a una demanda cíclica, es decir que se da todo el año, por lo que la empresa maneja siempre un stock de materia prima para poder abastecerse en cada una de sus producciones.

Además, la materia prima que adquiere la empresa se debe realizar de contado es decir los proveedores no poseen dentro de sus políticas dar crédito a sus clientes por lo que siempre se debe tener un capital de trabajo para el giro del negocio.

En la siguiente tabla se detalla los activos corrientes que se encuentran conformados por la cuenta inventario materia prima.

Tabla 26: Total Activos Corrientes

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	VALOR
Inventario Materia Prima	\$ 7,571.14
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 7,571.14

A continuación se describe el inventario de materia prima en stock que necesita la empresa ECUBETA.

En la siguiente tabla se especifica el inventario de materia prima del proveedor SERVICARTON.

Tabla 27: Inventario de materia prima proveedor SERVICARTON

INVENTARIO					
SERVICARTON					
Cartón					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	CARTON VIRGEN	0,10 C-KG	500	\$ 0.10	\$ 56.00
2	TIRAS DE CARTON	0,11 C/KG	750	\$ 0.11	\$ 92.40
3	CARTON RECIKLADO	0,13 C/KG	6000	\$ 0.13	\$ 873.60
4	CARTON TEST 75	0,15 C/KG	200	\$ 0.15	\$ 33.60
TOTAL					\$ 1,055.60
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 1,055.60

En la siguiente tabla se especifica el inventario de materia prima del proveedor RECICLAR.

Tabla 28: Inventario materia prima proveedor RECICLAR

INVENTARIO					
RECICLAR					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	PAPEL BOND	0,17 C/KG	1000	\$ 0.17	\$ 190.40
2	PAPEL REVISTA	0,15 C/KG	12000	\$ 0.15	\$ 2,016.00
3	PAPEL PERIODICO	0,14 C/KG	15000	\$ 0.14	\$ 2,352.00
4	PICADILLO	0,08 C/KG	100	\$ 0.08	\$ 8.96
TOTAL					\$ 4,567.36
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 4,567.36

En la siguiente tabla se especifica el inventario de materia prima del proveedor PETRÓLEOS Y SERVICIOS.

Tabla 29: Inventario materia prima PETROLEOS Y SERVICIOS

INVENTARIO					
PETRÓLEOS Y SERVICIOS.					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	DIESEL	1,00 C/GAL	500	\$ 1.00	\$ 560.00
TOTAL					\$ 560.00
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 560.00

En la siguiente tabla se especifica el inventario de materia prima del proveedor ANDERQUIM.

Tabla 30: Inventario materia prima ANDERQUIM

INVENTARIO					
ANDERQUIM					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	COLOR OCRE EN POLVO	0,10 C/KG	300	\$ 0.10	\$ 33.60
2	IMPERMEABILIZANTE	2,5 C/KG	400	\$ 2.50	\$ 1,120.00
3	BACTERICIDA	1 C/KG	100	\$ 1.00	\$ 112.00
4	FUNGICIDA	0,80 C/KG	100	\$ 0.80	\$ 89.60
5	SULFATO DE SODIO	0,15 C/KG	75	\$ 0.15	\$ 12.60
TOTAL					\$ 1,367.80
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 1,367.80

En la siguiente tabla se especifica el inventario de materia prima del proveedor SUPER FERRETERO KIWI.

Tabla 31: Inventario materia prima SUPERFERRETERO KIWI

INVENTARIO					
SUPERFERRETERO KIWI					
Madera					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	PIOLA TIPO HILO	4,10 C/ROLLO	2	\$ 4.10	\$ 9.18
2	EMPAQUES PLASTICOS	0,05 C/METRO	200	\$ 0.05	\$ 11.20
TOTAL					\$ 20.38
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 20.38

4.1.2 Activos Fijos

Los activos fijos son propiedad de la empresa y no cambian o varían en todo el proceso que utiliza para fabricar artículos de papel moldeado. Los activos fijos de la empresa ECUBETA son:

- Construcciones e instalaciones
- Maquinaria y equipo
- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Muebles y enseres
- Vehículos

En la siguiente tabla se indican todos los rubros que integran el total de activos fijos de la empresa ECUBETA.

Tabla 32: Total activos fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 244,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 298,500.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 340.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,820.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,650.00
VEHÍCULO	\$ 20,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 568,310.00

Posteriormente se detalla cada uno de los rubros que representa el total de activos fijos de la organización.

En la siguiente tabla se indican las construcciones e instalaciones que posee la empresa.

Tabla 33: Construcción e instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Rubro / Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio global
TERRENO	M2	1500.00	\$ 100.00	\$ 150,000.00
GALPON	M2	800.00	\$ 80.00	\$ 64,000.00
OFICINA	M2	100.00	\$ 100.00	\$ 10,000.00
CASA	M2	200.00	\$ 100.00	\$ 20,000.00
			TOTAL:	\$ 244,000.00

En la siguiente tabla se indica la maquinaria y equipo que posee la empresa ECUBETA.

Tabla 34: Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TANQUES DE AGUA	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
HIDRAPULPER	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
MOLINOS DE PAPEL	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
CEDAZO	1	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
SUMINISTRADOR DE QUIMICOS	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
MAQUINA ROTATIVA 8 LADOS	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
MOLDES	32	\$ 1,000.00	\$ 32,000.00
HORNO DE SECADO	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
MALLA TRANSPORTADORA	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
APILADOR DE CUBETAS	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
BOMBAS DE VACIO	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
BOMBAS DE AGUA	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
SISTEMA DE CONTROL ELECTRICO	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
COMPRESOR DE AIRE	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
TRANSFORMADOR DE LUZ	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
MONTACARGA MECANICO	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
BALANZAS	2	\$ 50.00	\$ 100.00
			\$ 298,500.00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 298,500.00

En la siguiente tabla se indican los equipos de oficina que posee la empresa ECUBETA.

Tabla 35: Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TELÉFONO	4	\$ 40.00	\$ 160.00
FAX	1	\$ 80.00	\$ 80.00
CALCULADORA	5	\$ 20.00	\$ 100.00
			\$ -
SUBTOTAL ALOJAMIENTO			\$ 340.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 340.00

En la siguiente tabla se detallan los equipos de cómputo que posee la empresa ECUBETA.

Tabla 36: Equipo de cómputo

EQUIPO DE CÓMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPUTADOR CORE i5	3	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
IMPRESORA B/N	1	\$ 100.00	\$ 100.00
SCANNER	1	\$ 80.00	\$ 80.00
ROUTER DE INTERNET	1	\$ 40.00	\$ 40.00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 3,820.00
TOTAL EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 3,820.00

En la siguiente tabla se detallan los muebles y enseres que posee la empresa ECUBETA.

Tabla 37: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
JUEGO DE MUEBLES	1	\$ 280.00	\$ 280.00
SILLA GERENCIAL	1	\$ 60.00	\$ 60.00
SILLA ROTATIVA	4	\$ 40.00	\$ 160.00
ESCRITORIOS	5	\$ 80.00	\$ 400.00
ANAQUEL	5	\$ 150.00	\$ 750.00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 1,650.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 1,650.00

En la siguiente tabla se detalla el vehículo que posee la empresa ECUBETA.

Tabla 38: Vehículos

VEHÍCULO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAMION 2 TONELADAS	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
TOTAL VEHÍCULO			\$ 20,000.00

4.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo en la empresa ECUBETA corresponde al activo circulante que forma parte del fondo económico de la empresa que se sigue reinvertiendo para continuar con el giro del negocio.

El capital de trabajo total de la empresa va a estar compuesto por un total de 25.000, el mismo que se calculó en base a los costos de producción, los costos operacionales y los gastos de ventas que nos da un valor de \$ 603.093,16 restando la respectiva depreciación que es \$ 38.749,00, posteriormente a este cálculo se le divide para el total de días al año es decir 365 y se multiplica por

15 días que es el crédito máximo que se otorga a los clientes, lo cual nos da un valor de \$ 23.192,23 y se toma en cuenta gastos extras con un valor de \$ 1.807,8 lo cual nos da un total de \$ 25.000,00, por lo tanto la empresa necesita de este capital para su funcionamiento hasta que se generen los primeros ingresos netamente del giro de negocio.

Tabla 39: Capital de trabajo

		DEPRE Y AMORT
	\$ 603,093.16	\$ 38,749.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23,192.23	
GASTOS EXTRAS	\$ 1,807.8	
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 25,000.00	

4.2 FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento están compuestas por recursos ajenos y propios que se muestran a continuación:

Tabla 40: Fuentes de financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 568,310.00	96%	5.15%	4.93%
RECURSOS AJENOS				
Banco Pacífico	\$ 25,000.00	4%	16.00%	0.45%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 593,310.00	100%		5.38%

Los recursos propios se conforman por el aporte de los socios, es decir los activos fijos de la organización que son de \$ 568,310.00 representando un 96% de toda la inversión para que la empresa puede funcionar.

Los recursos que son ajenos están conformados por el apalancamiento obtenido, es decir por un préstamo en el Banco del Pacífico por un monto de \$ 25.000 y que representan el 4% de la inversión total.

4.2.1 Tabla de Amortización del Préstamo Bancario

El préstamo bancario corresponde a \$ 25.000, el mismo que cuenta con una tasa de interés del 16% anual y el plazo es de 48 meses. Para el cálculo de la amortización se aplicó el método de cuotas fijas en la cual que utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{CUOTA FIJA} = \frac{C * i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Partiendo de esto y según el cálculo realizado nos da como resultado de cuota fija mensual el valor de \$ 708.51

En la siguiente tabla se detalla la tabla de amortización del préstamo bancario a un plazo de 48 meses:

Tabla 41: Amortización del préstamo

Deuda	25,000.00	Plazo	0	Cuotas Fijas	708.51
TASA DE INTERES	16.00%	Pago año	12		
Tabla de Amortización del Préstamo					
Mes	Deuda	Interés	Capital	Cuota	Saldo
	\$ 25,000.00				\$ 25,000.00
1	\$ 25,000.00	\$ 333.33	\$ 375.17	\$ 708.51	\$ 24,624.83
2	\$ 24,624.83	\$ 328.33	\$ 380.18	\$ 708.51	\$ 24,244.65
3	\$ 24,244.65	\$ 323.26	\$ 385.25	\$ 708.51	\$ 23,859.41
4	\$ 23,859.41	\$ 318.13	\$ 390.38	\$ 708.51	\$ 23,469.02
5	\$ 23,469.02	\$ 312.92	\$ 395.59	\$ 708.51	\$ 23,073.44
6	\$ 23,073.44	\$ 307.65	\$ 400.86	\$ 708.51	\$ 22,672.58
7	\$ 22,672.58	\$ 302.30	\$ 406.21	\$ 708.51	\$ 22,266.37
8	\$ 22,266.37	\$ 296.88	\$ 411.62	\$ 708.51	\$ 21,854.75
9	\$ 21,854.75	\$ 291.40	\$ 417.11	\$ 708.51	\$ 21,437.64
10	\$ 21,437.64	\$ 285.84	\$ 422.67	\$ 708.51	\$ 21,014.97
11	\$ 21,014.97	\$ 280.20	\$ 428.31	\$ 708.51	\$ 20,586.66
12	\$ 20,586.66	\$ 274.49	\$ 434.02	\$ 708.51	\$ 20,152.64
13	\$ 20,152.64	\$ 268.70	\$ 439.81	\$ 708.51	\$ 19,712.83
14	\$ 19,712.83	\$ 262.84	\$ 445.67	\$ 708.51	\$ 19,267.17
15	\$ 19,267.17	\$ 256.90	\$ 451.61	\$ 708.51	\$ 18,815.55
16	\$ 18,815.55	\$ 250.87	\$ 457.63	\$ 708.51	\$ 18,357.92
17	\$ 18,357.92	\$ 244.77	\$ 463.73	\$ 708.51	\$ 17,894.19
18	\$ 17,894.19	\$ 238.59	\$ 469.92	\$ 708.51	\$ 17,424.27
19	\$ 17,424.27	\$ 232.32	\$ 476.18	\$ 708.51	\$ 16,948.08
20	\$ 16,948.08	\$ 225.97	\$ 482.53	\$ 708.51	\$ 16,465.55
21	\$ 16,465.55	\$ 219.54	\$ 488.97	\$ 708.51	\$ 15,976.59
22	\$ 15,976.59	\$ 213.02	\$ 495.49	\$ 708.51	\$ 15,481.10
23	\$ 15,481.10	\$ 206.41	\$ 502.09	\$ 708.51	\$ 14,979.01
24	\$ 14,979.01	\$ 199.72	\$ 508.79	\$ 708.51	\$ 14,470.22
25	\$ 14,470.22	\$ 192.94	\$ 515.57	\$ 708.51	\$ 13,954.65
26	\$ 13,954.65	\$ 186.06	\$ 522.45	\$ 708.51	\$ 13,432.21
27	\$ 13,432.21	\$ 179.10	\$ 529.41	\$ 708.51	\$ 12,902.79
28	\$ 12,902.79	\$ 172.04	\$ 536.47	\$ 708.51	\$ 12,366.32
29	\$ 12,366.32	\$ 164.88	\$ 543.62	\$ 708.51	\$ 11,822.70
30	\$ 11,822.70	\$ 157.64	\$ 550.87	\$ 708.51	\$ 11,271.83
31	\$ 11,271.83	\$ 150.29	\$ 558.22	\$ 708.51	\$ 10,713.61
32	\$ 10,713.61	\$ 142.85	\$ 565.66	\$ 708.51	\$ 10,147.96
33	\$ 10,147.96	\$ 135.31	\$ 573.20	\$ 708.51	\$ 9,574.75
34	\$ 9,574.75	\$ 127.66	\$ 580.84	\$ 708.51	\$ 8,993.91
35	\$ 8,993.91	\$ 119.92	\$ 588.59	\$ 708.51	\$ 8,405.32
36	\$ 8,405.32	\$ 112.07	\$ 596.44	\$ 708.51	\$ 7,808.89
37	\$ 7,808.89	\$ 104.12	\$ 604.39	\$ 708.51	\$ 7,204.50
38	\$ 7,204.50	\$ 96.06	\$ 612.45	\$ 708.51	\$ 6,592.05
39	\$ 6,592.05	\$ 87.89	\$ 620.61	\$ 708.51	\$ 5,971.44
40	\$ 5,971.44	\$ 79.62	\$ 628.89	\$ 708.51	\$ 5,342.55
41	\$ 5,342.55	\$ 71.23	\$ 637.27	\$ 708.51	\$ 4,705.28
42	\$ 4,705.28	\$ 62.74	\$ 645.77	\$ 708.51	\$ 4,059.51
43	\$ 4,059.51	\$ 54.13	\$ 654.38	\$ 708.51	\$ 3,405.13
44	\$ 3,405.13	\$ 45.40	\$ 663.11	\$ 708.51	\$ 2,742.02
45	\$ 2,742.02	\$ 36.56	\$ 671.95	\$ 708.51	\$ 2,070.08
46	\$ 2,070.08	\$ 27.60	\$ 680.91	\$ 708.51	\$ 1,389.17
47	\$ 1,389.17	\$ 18.52	\$ 689.98	\$ 708.51	\$ 699.18
48	\$ 699.18	\$ 9.32	\$ 699.18	\$ 708.51	\$ 0.00

4.3 COSTOS Y GASTOS

4.3.1 Costos de Producción

El costo de producción que incurre en la fabricación de bandejas de cartón moldeado se encuentra formado por materia prima directa y mano de obra directa, según el cálculo de estos costos se puede calcular el costo total de fabricar estos productos.

En la siguiente tabla se detallan los costos de producción que se lleva a cabo en un año por parte de la empresa ECUBETA.

Tabla 42: Costos de producción

DETALLE	AÑO 1
COSTOS DIRECTOS	\$ 394,207.80
<i>Materia Prima</i>	\$ 344,796.48
Cartón	\$ 30,777.60
Papel	\$ 131,228.16
Diésel	\$ 134,400.00
Químicos	\$ 47,443.20
Insumos varios	\$ 947.52
<i>Mano de Obra</i>	\$ 49,411.32
Empleado	\$ 49,411.32
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 394,207.80

4.3.2 Costos de Operación

Estos costos son aquellos que indirectamente incurren en la fabricación de artículos de papel moldeado, contablemente corresponde a los costos indirectos de fabricación.

En la siguiente tabla se detalla los costos operacionales que intervienen en el giro del negocio:

Tabla 43: Costos de operación

DETALLE	AÑO 1
Suministros de Oficina	\$ 452.30
Sueldos y Salarios	\$ 108,984.06
Servicios Básicos	\$ 55,200.00
Depreciaciones	\$ 38,749.00
Mantenimiento	\$ 2,000.00
TOTAL	\$ 205,385.36

4.3.3 Gastos de Venta

Son aquellos gastos que se encuentran relacionado directamente con la venta de estos artículos, es decir los gastos que incurren para llegar a nuestros clientes potenciales.

La empresa ECUBETA dirige dentro de estos gastos los combustibles y viáticos para el vendedor, ya que al ser un producto de demanda dependiente no necesita publicidad o promoción pero sin embargo si se necesita gestionar para atraer a los clientes potenciales mediante un vendedor.

En la siguiente tabla se mencionan los gastos de venta que posee la empresa:

Tabla 44: Gasto de ventas

DETALLE	AÑO 1
Combustible gasolina	\$ 2,500.00
Viáticos vendedor	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 3,500.00

4.4 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Con la información mencionada anteriormente se realiza la proyección de costos y gastos para los siguientes años, es decir los resultados que posiblemente se puede obtener con la implementación del plan estratégico propuesto en este trabajo de investigación.

Para proyectar los costos y gastos de producción a 5 años se toma en cuenta la inflación anual, es decir van con un aumento del 4.14% anual.

En la siguiente tabla se detalla la proyección de los costos de producción:

Tabla 45: Proyección de costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 394,207.80	\$ 410,528.00	\$ 427,523.86	\$ 445,223.35	\$ 463,655.60
<i>Materia Prima</i>	\$ 344,796.48	\$ 359,071.05	\$ 373,936.60	\$ 389,417.57	\$ 405,539.46
Cartón	\$ 30,777.60	\$ 32,051.79	\$ 33,378.74	\$ 34,760.62	\$ 36,199.71
Papel	\$ 131,228.16	\$ 136,661.01	\$ 142,318.77	\$ 148,210.77	\$ 154,346.69
Diésel	\$ 134,400.00	\$ 139,964.16	\$ 145,758.68	\$ 151,793.09	\$ 158,077.32
Químicos	\$ 47,443.20	\$ 49,407.35	\$ 51,452.81	\$ 53,582.96	\$ 55,801.29
Insumos varios	\$ 947.52	\$ 986.75	\$ 1,027.60	\$ 1,070.14	\$ 1,114.45
<i>Mano de Obra</i>	\$ 49,411.32	\$ 51,456.95	\$ 53,587.27	\$ 55,805.78	\$ 58,116.14
Empleado	\$ 49,411.32	\$ 51,456.95	\$ 53,587.27	\$ 55,805.78	\$ 58,116.14
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 394,207.80	\$ 410,528.00	\$ 427,523.86	\$ 445,223.35	\$ 463,655.60

En la siguiente tabla se detalla la proyección de los costos operacionales:

Tabla 46: Proyección de costos operacionales

COSTOS OPERACIONALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 452.30	\$ 471.03	\$ 490.53	\$ 510.83	\$ 531.98
Sueldos y Salarios	\$ 108,984.06	\$ 113,496.00	\$ 118,160.69	\$ 123,017.09	\$ 128,073.10
Servicios Básicos	\$ 55,200.00	\$ 57,485.28	\$ 59,865.17	\$ 62,343.59	\$ 64,924.61
Depreciaciones	\$ 38,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00
Mantenimiento	\$ 2,000.00	\$ 2,082.80	\$ 2,169.03	\$ 2,258.83	\$ 2,352.34
TOTAL	\$ 205,385.36	\$ 208,284.11	\$ 215,434.41	\$ 222,879.34	\$ 230,631.03

En la siguiente tabla se detalla la proyección de los gastos de venta:

Tabla 47: Proyección de gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS Y COMERCIALIZACION					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combustible gasolina	\$ 2,500.00	\$ 2,603.50	\$ 2,711.28	\$ 2,823.53	\$ 2,940.43
Viáticos vendedor	\$ 1,000.00	\$ 1,041.40	\$ 1,084.51	\$ 1,129.41	\$ 1,176.17
TOTAL	\$ 3,500.00	\$ 3,644.90	\$ 3,795.80	\$ 3,952.94	\$ 4,116.60

4.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para calcular el presupuesto de ingresos, fue necesario investigar las ventas de la empresa ECUBETA, por lo que procedió a revisar las facturas que tenían archivadas hasta el momento del año 2015.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de los ingresos por ventas del año 2015:

Tabla 48: Ingresas por ventas 2015

INGRESOS POR VENTAS			
MES	No FACTURAS	PRECIO PROMEDIO VENTA	SUBTOTAL CON IVA
Enero	10	4320.23	43202.30
Febrero	9	5126.69	46140.21
Marzo	9	4873.87	43864.83
Abril	10	5304.55	53045.50
Mayo	12	4361.36	52336.32
Junio	10	5233.58	52335.80
Julio	15	3242.55	48638.25
Agosto	8	6208.97	49671.76
Septiembre	9	6020.21	54181.89
Octubre	14	3524.04	49336.56
Noviembre	10	5326.57	53265.70
Diciembre	10	4536.71	45367.10
TOTAL ANUAL			\$ 591,386.22

Con la información obtenida en la empresa ECUBETA se procede a proyectar las ventas en los próximos 5 años tomando en cuenta la implementación del plan estratégico es decir un aumento en ventas del 10% anual.

En la siguiente tabla se detalla la proyección de las ventas para la empresa:

Tabla 49: Proyección de ventas

SERVICIO	% CRECIMIE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	10%	\$ 591,386.22	\$ 650,524.84	\$ 715,577.33	\$ 787,135.06	\$ 865,848.56	\$ 952,433.42
TOTAL INGRESOS			\$ 650,524.84	\$ 715,577.33	\$ 787,135.06	\$ 865,848.56	\$ 952,433.42

4.6 ESTADOS FINANCIEROS

4.6.1 Balance General

El balance general corresponde a los activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa, a partir de estos valores se proyecta a 5 años, con el fin de obtener un posible resultado que debería tener la empresa ECUBETA con la implementación del plan estratégico propuesto en el tercer capítulo.

Según lo que se puede observar en el balance general de la empresa, el incremento es significativo en la cuenta caja bancos, esto se da por el aumento del 5% en las ventas.

De igual manera podemos ver que el valor de los activos no corrientes disminuyen por la depreciación y por la no inversión en activos fijos. Con respecto a los pasivos, estos presentan un decremento al terminar los 5 años, esto se da por la cancelación total del préstamo. Finalmente, el patrimonio se incrementó por el aumento de utilidad acumulada al finalizar los 5 años, fortaleciendo de esta manera a la empresa.

En la siguiente tabla se detalla el balance general proyectado a 5 años con su respectiva evolución de cada una de las cuentas:

Tabla 50: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 32,571.14	\$ 111,006.85	\$ 224,640.36	\$ 366,069.61	\$ 542,120.92	\$ 762,596.97
Caja / Bancos	\$ 25,000.00	\$ 102,678.59	\$ 215,479.28	\$ 355,992.42	\$ 531,036.01	\$ 750,403.57
Inventario Materia Prima	\$ 7,571.14	\$ 8,328.26	\$ 9,161.08	\$ 10,077.19	\$ 11,084.91	\$ 12,193.40
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 568,310.00	\$ 529,561.00	\$ 494,812.00	\$ 460,063.00	\$ 425,314.00	\$ 390,565.00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 244,000.00	\$ 244,000.00	\$ 244,000.00	\$ 244,000.00	\$ 244,000.00	\$ 244,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 298,500.00	\$ 298,500.00	\$ 298,500.00	\$ 298,500.00	\$ 298,500.00	\$ 298,500.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00
VEHÍCULO	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (38,749.00)	\$ (73,498.00)	\$ (108,247.00)	\$ (142,996.00)	\$ (177,745.00)
TOTAL ACTIVOS	\$ 600,881.14	\$ 640,567.85	\$ 719,452.36	\$ 826,132.61	\$ 967,434.92	\$ 1,153,161.97
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 25,000.00	\$ 20,152.64	\$ 14,470.22	\$ 7,808.89	\$ 0.00	\$ 0.00
Proveedores	\$ 7,571.14	\$ 8,328.26	\$ 9,161.08	\$ 10,077.19	\$ 11,084.91	\$ 12,193.40
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 6,566.54	\$ 13,545.10	\$ 20,781.03	\$ 28,964.96	\$ 38,104.53
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 12,569.67	\$ 24,215.22	\$ 40,446.67	\$ 58,573.48
TOTAL PASIVOS	\$ 32,571.14	\$ 35,047.44	\$ 49,746.07	\$ 62,882.33	\$ 80,496.54	\$ 108,871.42
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 568,310.00	\$ 568,310.00	\$ 568,310.00	\$ 568,310.00	\$ 568,310.00	\$ 568,310.00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 37,210.41	\$ 64,185.89	\$ 93,543.98	\$ 123,688.10	\$ 157,352.18
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 37,210.41	\$ 101,396.30	\$ 194,940.28	\$ 318,628.38
TOTAL PATRIMONIO	\$ 568,310.00	\$ 605,520.41	\$ 669,706.30	\$ 763,250.28	\$ 886,938.38	\$ 1,044,290.56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 600,881.14	\$ 640,567.85	\$ 719,452.36	\$ 826,132.61	\$ 967,434.92	\$ 1,153,161.97

En las tablas que vamos a ver a continuación, se sustentan en forma clara el balance general, mediante el cálculo de algunas cuentas que no han sido indicadas en la investigación.

En la siguiente tabla se encuentra detallado la depreciación de los activos fijos, al ser activos ya existentes hace 4 años, se ha considerado la continuación de su depreciación:

Tabla 51: Depreciaciones

ACTIVOS	DEPRECIACIONES								
	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	VALOR ACTUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
CONSTRUCCIONES	\$ 94,000.00	20 años	\$ 75,200.00	\$ 4,700.00	\$ 70,500.00	\$ 65,800.00	\$ 61,100.00	\$ 56,400.00	\$ 51,700.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 298,500.00	10 años	\$ 179,100.00	\$ 29,850.00	\$ 149,250.00	\$ 119,400.00	\$ 89,550.00	\$ 59,700.00	\$ 29,850.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 340.00	10 años	\$ 204.00	\$ 34.00	\$ 170.00	\$ 136.00	\$ 102.00	\$ 68.00	\$ 34.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,820.00	3 años	\$ 3,820.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,650.00	10 años	\$ 990.00	\$ 165.00	\$ 825.00	\$ 660.00	\$ 495.00	\$ 330.00	\$ 165.00
VEHÍCULO	\$ 20,000.00	5 años	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ -				
TOTAL	\$ 418,310.00		\$ 263,314.00	\$ 38,749.00	\$ 220,745.00	\$ 185,996.00	\$ 151,247.00	\$ 116,498.00	\$ 81,749.00

En la siguiente tabla se refleja el capital amortizado del apalancamiento:

Tabla 52: Amortizaciones

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de Interés	\$ 3,654.72	\$ 2,819.67	\$ 1,840.75	\$ 693.20	
Capital Amortizado	\$ 4,847.36	\$ 5,682.42	\$ 6,661.33	\$ 7,808.89	
TOTAL	8,502.08	8,502.08	8,502.08	8,502.08	-

En la siguiente tabla se coloca el inventario de materia prima para los años proyectados, lo cual muestran un incremento debido a los posibles aumentos en los costos de producción:

Tabla 53: Inventario de materia prima proyectado

INVENTARIO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Materia Prima	\$ 7,571.14	\$ 8,328.26	\$ 9,161.08	\$ 10,077.19	\$ 11,084.91	\$ 12,193.40

En la siguiente tabla se detalla la deuda a proveedores, en esta cuenta se puede ver una variación con respecto al aumento del inventario de materia prima en stock que posee la empresa:

Tabla 54: Pago a proveedores proyectado

PROVEEDORES					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 7,571.14	\$ 8,328.26	\$ 9,161.08	\$ 10,077.19	\$ 11,084.91	\$ 12,193.40

4.6.2 Estado de Resultados

Para elaborar el estado de resultados de la empresa se toma en cuenta la información de las ventas anuales, costos y gastos de producción.

En la siguiente tabla, se muestra el estado de resultados proyectado de la empresa, en donde podemos visualizar un incremento de las utilidades año a año, lo que nos indica que si se implementa el plan estratégico vamos a tener un crecimiento positivo en los resultados financieros de la empresa:

Tabla 55: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 650,524.84	\$ 715,577.33	\$ 787,135.06	\$ 865,848.56	\$ 952,433.42
VENTAS	\$ 650,524.84	\$ 715,577.33	\$ 787,135.06	\$ 865,848.56	\$ 952,433.42
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Producción	\$ 394,207.80	\$ 410,528.00	\$ 427,523.86	\$ 445,223.35	\$ 463,655.60
COSTOS DIRECTOS	\$ 394,207.80	\$ 410,528.00	\$ 427,523.86	\$ 445,223.35	\$ 463,655.60
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 256,317.04	\$ 305,049.32	\$ 359,611.20	\$ 420,625.21	\$ 488,777.82
GASTOS OPERACIONALES	\$ 208,885.36	\$ 211,929.01	\$ 219,230.21	\$ 226,832.29	\$ 234,747.63
Gastos Administrativos	\$ 205,385.36	\$ 208,284.11	\$ 215,434.41	\$ 222,879.34	\$ 230,631.03
Suministros de Oficina	\$ 452.30	\$ 471.03	\$ 490.53	\$ 510.83	\$ 531.98
Sueldos y Salarios	\$ 108,984.06	\$ 113,496.00	\$ 118,160.69	\$ 123,017.09	\$ 128,073.10
Servicios Básicos	\$ 55,200.00	\$ 57,485.28	\$ 59,865.17	\$ 62,343.59	\$ 64,924.61
Depreciaciones	\$ 38,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00	\$ 34,749.00
Mantenimiento	\$ 2,000.00	\$ 2,082.80	\$ 2,169.03	\$ 2,258.83	\$ 2,352.34
Gastos de Ventas	\$ 3,500.00	\$ 3,644.90	\$ 3,795.80	\$ 3,952.94	\$ 4,116.60
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 47,431.68	\$ 93,120.31	\$ 140,380.98	\$ 193,792.93	\$ 254,030.19
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 3,654.72	\$ 2,819.67	\$ 1,840.75	\$ 693.20	\$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 43,776.95	\$ 90,300.65	\$ 138,540.23	\$ 193,099.73	\$ 254,030.19
15% Partic. Trabajadores	\$ 6,566.54	\$ 13,545.10	\$ 20,781.03	\$ 28,964.96	\$ 38,104.53
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 37,210.41	\$ 76,755.55	\$ 117,759.20	\$ 164,134.77	\$ 215,925.67
Impuesto a la Renta (Tabla)		\$ 12,569.67	\$ 24,215.22	\$ 40,446.67	\$ 58,573.48
UTILIDAD NETA	\$ 37,210.41	\$ 64,185.89	\$ 93,543.98	\$ 123,688.10	\$ 157,352.18

En la siguiente tabla, se encuentra en cálculo que hemos realizado del impuesto a la renta en donde se observa que se genera utilidad gravable:

Tabla 56: Impuesto a la renta proyectado

CÁLCULO IMPUESTO A LA RENTA				
	\$ 2,017.00	\$ 2,018.00	\$ 2,019.00	\$ 2,020.00
	\$ 76,755.55	\$ 117,759.20	\$ 164,134.77	\$ 215,925.67
	\$ 61,980.00	\$ 110,190.00	\$ 110,190.00	\$ 110,190.00
	\$ 14,775.55	\$ 7,569.20	\$ 53,944.77	\$ 105,735.67
Imp. Fracción excedente	\$ 4,432.67	\$ 2,649.22	\$ 18,880.67	\$ 37,007.48
Exceso sobre fracción	\$ 8,137.00	\$ 21,566.00	\$ 21,566.00	\$ 21,566.00
Total	\$ 12,569.67	\$ 24,215.22	\$ 40,446.67	\$ 58,573.48

4.6.3 Flujo de Caja

El flujo de caja es un estado que nos permite conocer la liquidez que la empresa contará en el periodo de 5 años.

En la siguiente tabla, se detalla el flujo de caja proyectado con el plan estratégico propuesto, y se puede observar los posibles resultados del flujo de fondos:

Tabla 57: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 25,000.00	\$ 102,678.59	\$ 215,479.28	\$ 355,992.42	\$ 531,036.01
Venta		\$ 650,524.84	\$ 715,577.33	\$ 787,135.06	\$ 865,848.56	\$ 952,433.42
Valor residual Activos						\$ 81,749.00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 675,524.84	\$ 818,255.92	\$ 1,002,614.34	\$ 1,221,840.98	\$ 1,565,218.43
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 394,207.80	\$ 410,528.00	\$ 427,523.86	\$ 445,223.35	\$ 463,655.60
Costos Operacionales		\$ 166,636.36	\$ 173,535.11	\$ 180,685.41	\$ 188,130.34	\$ 195,882.03
Gastos de Ventas		\$ 3,500.00	\$ 3,644.90	\$ 3,795.80	\$ 3,952.94	\$ 4,116.60
Gastos Financieros		\$ 3,654.72	\$ 2,819.67	\$ 1,840.75	\$ 693.20	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -					
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 568,310.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 568,310.00	\$ 567,998.89	\$ 590,527.68	\$ 613,845.83	\$ 637,999.83	\$ 663,654.23
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -568,310.00	\$ 107,525.95	\$ 227,728.24	\$ 388,768.51	\$ 583,841.15	\$ 901,564.20
Préstamo	\$ 25,000.00					
APORTE SOCIOS	\$ 568,310.00					
Pago de proveedor	\$ 7,571.14	\$ 8,328.26	\$ 9,161.08	\$ 10,077.19	\$ 11,084.91	\$ 12,193.40
Amortización de Préstamo		\$ 4,847.36	\$ 5,682.42	\$ 6,661.33	\$ 7,808.89	\$ -
15% Participación Trabajadores			\$ 6,566.54	\$ 13,545.10	\$ 20,781.03	\$ 28,964.96
Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 12,569.67	\$ 24,215.22	\$ 40,446.67
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 25,000.00	\$ 102,678.59	\$ 215,479.28	\$ 355,992.42	\$ 531,036.01	\$ 832,152.57
	\$ 23,192.23	\$ 1,807.77				
TASA DE DESCUENTO =	21.73%					

4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.7.1 Tasa de Descuento

En el financiamiento podemos obtener información que es de gran utilidad para determinar el WACC, y con esto calcular la tasa de descuento TMAR, con lo

que podemos conocer la rentabilidad mínima que se espera tener representada en porcentaje.

En la siguiente tabla, se puede observar el cálculo de la tasa de descuento.

Tabla 58: Tasa de descuento

CPPC / WACC	5.38%
Tasa R. País	12.21%
Tasa Infl.	4.14%
TMAR / Tasa de descuento	21.73%

El costo promedio ponderado de capital es la tasa de descuento que nos permite conocer cuánto debe pagar la empresa por cada dólar de financiamiento, es decir 5.38%, es decir que cualquier proyecto que signifique un retorno por encima de este valor debe ser aceptado ya que genera valor.

Los porcentajes de tasa de inflación y riesgo país fueron tomados de los datos estadísticos del Banco Central en el mes de diciembre, y con la ayuda de esta información hemos calculado la tasa de descuento TMAR, la misma que es 21.73 %, siendo esta el porcentaje de rentabilidad mínima por la inversión realizada.

4.7.2 Valor Actual Neto

El valor actual neto o valor presente neto nos permite conocer la creación de valor que puede generar la empresa, cuando el VPN es mayor a cero significa que la rentabilidad de inversión es mayor que la tasa de rechazo y por lo tanto

aceptamos el proyecto, mientras que cuando el VPN es menor a cero el proyecto se rechaza por ser la rentabilidad menor que la tasa de rechazo.

El VPN de la empresa ECUBETA es de \$ 411,978.83, por lo que es mayor a cero, por lo que este proyecto genera valor siendo la rentabilidad mayor que la tasa de rechazo, y por lo tanto aceptamos el proyecto.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de VPN de la empresa:

Tabla 59: VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (568,310.00)	1.0000	\$ (568,310.00)
1	\$ 102,678.59	0.8215	\$ 84,349.47
2	\$ 215,479.28	0.6748	\$ 145,415.40
3	\$ 355,992.42	0.5544	\$ 197,354.98
4	\$ 531,036.01	0.4554	\$ 241,843.13
5	\$ 832,152.57	0.3741	\$ 311,325.85
VAN =			\$ 411,978.83

4.7.3 Tasa Interna de Retorno

La TIR es el interés que hace que el VPN se haga cero, por lo tanto indica la rentabilidad del proyecto, por lo tanto cuando la TIR es alta el negocio es rentable y cuando es baja no es tan rentable, por lo que podría buscar otra forma de invertir.

Para calcular la TIR vamos a utilizar la siguiente fórmula:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN_{positivo}}{VAN_{positivo} - VAN_{negativo}}$$

$$TIR = 21.73\% + (42.75\% - 21.73\%) \times \frac{\$ 411.978,83}{\$ 411.978,83 - \$ 0}$$

En la empresa ECUBETA la TIR es de 42.75% por lo que lo consideramos un porcentaje alta para concluir que el negocio presenta un margen de rentabilidad alto, por lo que se recomienda seguir invirtiendo.

En la siguiente tabla se observa el valor de la TIR que hace que el VPN se haga cero:

Tabla 60: TIR

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	\$ (568,310.00)	1.0000	\$ (568,310.00)
1	\$ 102,678.59	0.7005	\$ 71,928.44
2	\$ 215,479.28	0.4907	\$ 105,741.88
3	\$ 355,992.42	0.3438	\$ 122,377.91
4	\$ 531,036.01	0.2408	\$ 127,881.29
5	\$ 832,152.57	0.1687	\$ 140,380.49
VAN			\$ -

4.7.4 Periodo de Recuperación de la Inversión

El cálculo del PRI de la empresa ECUBETA nos indica que en 3 años 8 meses y 0 días se recuperará la inversión del capital, para lograr esto se realizó el siguiente procedimiento:

La inversión realizada por la empresa es de \$ 568,310.00 tomando en cuenta este valor y el factor actualización VPN calculado en los anteriores puntos se determinar los flujos de efectivo y acumulados.

En la siguiente tabla se detalla los flujos de efectivo y acumulados del periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 61: Flujos de efectivo y acumulados

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 568,310.00	
1	\$ 84,349.47	\$ 84,349.47
2	\$ 145,415.40	\$ 229,764.87
3	\$ 197,354.98	\$ 427,119.85
4	\$ 241,843.13	\$ 668,962.98
5	\$ 311,325.85	\$ 980,288.83

Para calcular el periodo de recuperación de la inversión se utiliza la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

- a) Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.
- b) Inversión Inicial
- c) Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.
- d) Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

$$PRI = 3 + \frac{(\$568,310 - \$427,119.85)}{\$ 241,843.13}$$

Empleando la fórmula se obtiene un resultado de 3.58 por lo que la inversión se recuperará en 3 años 7 meses y 0 días.

4.7.5 Relación Costo Beneficio

La relación costo beneficio nos permite conocer el dinero obtenido por cada dólar que se ha invertido, los resultados se interpretan de la siguiente manera: si el beneficio es mayor que el costo se acepta el proyecto y si el beneficio es menor que el costo se rechaza el proyecto.

Para realizar este cálculo se toma en cuenta la tasa de descuento realizada anteriormente, obteniendo una relación costo beneficio de \$1.21, es decir que por cada dólar invertido se obtiene \$ 1.21 dólares dando como resultado la aceptación del proyecto.

Tabla 62: Relación costo beneficio

RELACIÓN BENEFICIO COSTO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 568,310.00	\$ 568,310.00
1	\$ 675,524.84	\$ 554,937.11	\$ 567,998.89	\$ 466,605.58
2	\$ 818,255.92	\$ 552,197.01	\$ 590,527.68	\$ 398,515.44
3	\$ 1,002,614.34	\$ 555,829.06	\$ 613,845.83	\$ 340,303.68
4	\$ 1,221,840.98	\$ 556,447.85	\$ 637,999.83	\$ 290,556.34
5	\$ 1,565,218.43	\$ 585,581.28	\$ 663,654.23	\$ 248,287.06
SUMA =		\$ 2,804,992.31		\$ 2,312,578.10
RELACIÓN B / C =			\$ 1.21	

4.7.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en donde la totalidad de ingresos es igual a la totalidad de los gasto, es decir nos permite conocer cuánto dinero necesita la empresa para no tener pérdidas ni ganancias. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Aplicando la formula y en base a la información la empresa ECUBETA debe tener un ingreso de 528,259.41 dólares para no tener ni perdida ni ganancia.

Tabla 63: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL			
PE en dólares =			204,933.06
	1	-	398,160.10
			650,524.84
PE en dólares =			204,933.06
			0.39
PE en dólares =			528,259.41 dólares

En la siguiente tabla se detalla información para el cálculo del punto de equilibrio:

Tabla 64: Datos para calcular el punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS			
<u>Materia Prima</u>			
Carton		\$ 30,777.60	\$ 30,777.60
Papel		\$ 131,228.16	\$ 131,228.16
Diesel		\$ 134,400.00	\$ 134,400.00
Quimicos		\$ 47,443.20	\$ 47,443.20
Insumos varios		\$ 947.52	\$ 947.52
<u>Mano de Obra</u>			
Empleado		\$ 49,411.32	\$ 49,411.32
COSTOS OPERACIONALES			
Suministros de Oficina		\$ 452.30	\$ 452.30
Sueldos y Salarios	\$ 108,984.06		\$ 108,984.06
Servicios Básicos	\$ 55,200.00		\$ 55,200.00
Depreciaciones	\$ 38,749.00		\$ 38,749.00
Mantenimiento	\$ 2,000.00		\$ 2,000.00
GASTOS DE VENTA			\$ -
Combustible gasolina		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Viaticos vendedor		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 204,933.06	\$ 398,160.10	\$ 603,093.16

4.7.7 Índices Financieros

Los índices financieros nos ayudan a conocer el funcionamiento del negocio en el actual año y que resultados pueden ser posibles en los próximos 5 años que se aplique el plan estratégico.

El índice liquidez representado por la división del activo corriente con el pasivo corriente, en el año 1 es de 5.62% de liquidez, por lo tanto corresponde al porcentaje de dinero que nos queda fuera de todas las obligaciones, por lo que es muy aceptables y aumenta cada año por lo que nos da como resultado un negocio rentable.

Con respecto a los índices de rentabilidad se describen a continuación los siguientes:

- En el margen de utilidad bruta se registra el 39.4% en el año 1, al año 5 se obtiene un 51.3%, teniendo un crecimiento del 20%.
- En el margen de utilidad operacional se registra el 7.3% en el año 1, al año 5 se obtiene un 26.7%, teniendo un crecimiento del 20%.
- En el margen de utilidad neta se registra el 5.7% en el año 1, al año 5 se obtiene un 16.5%, teniendo un crecimiento del 10%.
- En el rendimiento sobre el patrimonio se registra el 6.1% en el año 1, al año 5 se obtiene un 15.1%, teniendo un crecimiento del 10%.

- En el rendimiento sobre activos totales se registra el 5.8% en el año 1, al año 5 se obtiene un 13.6%, teniendo un crecimiento del 8%.

En estos índices podemos observar un crecimiento muy bueno en la empresa ECUBETA durante los 5 años proyectados, lo cual nos hace concluir que el panorama será totalmente optimista basándose en la propuesta de implementación del plan estratégico.

En la siguiente tabla, se detalla todos los índices financieros obtenidos a partir de la información investigada:

Tabla 65: Índices financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	5.62	5.48	5.93	6.14	7.00
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	39.4%	42.6%	45.7%	48.6%	51.3%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	7.3%	13.0%	17.8%	22.4%	26.7%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	5.7%	9.0%	11.9%	14.3%	16.5%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	6.1%	9.6%	12.3%	13.9%	15.1%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	5.8%	8.9%	11.3%	12.8%	13.6%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa ECUBETA dedicada a la fabricación de bandejas de huevos en cartón es una de las empresas pioneras en esta línea de negocio lo que le ha permitido tener un crecimiento muy acelerado, esto también con la ayuda de la concentración de la mayor parte de su mercado potencial en la provincia de Tungurahua, sin embargo no posee un direccionamiento administrativo claro, dificultado tomar decisiones importantes para su futuro.
- El giro del negocio de la empresa ECUBETA es muy bueno e interesante, se obtiene la mayor parte de las materias primas a partir de papel reciclado y además se utiliza diésel que en nuestro país tienen un costo muy bueno, por otro lado la poca oferta y la alta demanda nacional concentrada cerca de la fábrica ECUBETA ayuda a tener una mayor ventaja de crecimiento dentro de la industria.
- Los planes estratégicos son herramientas indispensables para el desarrollo del direccionamiento administrativo, por lo que genera una guía a mediano y largo plazo con el fin de cumplir con los objetivos que nos hemos propuesto. Esto nos ayuda a tener un manual que mejorará el funcionamiento de toda la organización con la finalidad de ser mejores que la competencia.

- Los planes estratégicos en las organizaciones nos permiten alcanzar metas futuras partiendo del conocimiento integro de la empresa como la base para proyectarnos a futuro, a través de la consecución de un resultado que sea medible y alcanzable. Todo esto mediante la utilización bien direccionada de los recursos con los que cuenta la empresa para lograr ser más eficaces, eficientes y efectivos.
- La empresa posee beneficios según el análisis realizado del entorno externo e interno, por lo que las oportunidades que presenta la industria son muy buenas, además, posee fortalezas internas que le ayudan a tener ventajas competitivas como su ubicación, el conocimiento del mercado, la afinidad con los clientes y su buena situación financiera. Todo estos aspectos favorecen para que se utilicen estrategias de crecimiento más agresivos con la finalidad de ser la empresa más rentable dedicada a fabricar estos productos en el Ecuador.
- La falta de una filosofía corporativa en la empresa ECUBETA ocasionaba problemas en cada uno de los procesos de la organización, sin embargo la reestructuración basada en una planeación estratégica, va a permitir que todo el personal de la empresa en todas sus áreas tengan la misma visión y se identifiquen con la razón de ser de la organización.
- La empresa posee una estructura financiera muy sólida, el giro del negocio le permite a la empresa que financieramente no tenga problemas, además, la empresa no posee obligaciones bancarias, sus activos y patrimonio es muy bueno. Con lo que respecta a resultados del negocio, los ingresos son muy satisfactorios a pesar de que los gastos son elevados lo que le permite cumplir con sus obligaciones y lograr una ganancia significativa al final del periodo.

- Los datos proyectados con la implementación del plan estratégico son muy interesantes y buenos, ya que todos los índices que se han calculado para medir financieramente el proyecto son positivos lo que permite que la empresa siga invirtiendo sin preocupación.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa ECUBETA automatizar los procesos, ya que esto le va a permitir tener un mejor control de cada uno de los recursos financieros de la organización.
- Se recomienda a la empresa ECUBETA implementar el plan estratégico propuesto en este trabajo, con la finalidad de crear valor en la organización, el mismo que se verá reflejado en el crecimiento sostenible de la empresa.

REFERENCIAS

1. Ackoff. (1981). *Creación de corporaciones futuras*. Nueva York: John Wiley & Sons.
2. Agrytec. (10 de Septiembre de 2012). *Agrytec.com*. Obtenido de http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=8026:el-sector-avicola-crece-pero-la-cadena-aun-requiere-de-incentivo&catid=29:noticias&Itemid=29
3. Arnoletto, E. J. (2008). *Técnica politológicas para la gestión de proyectos sociales*. Cordoba, Argentina.
4. Banco Central del Ecuador. (2014). *Informe macroeconomico*. Quito: BCE.
5. Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
6. Clements, R. B. (1997). *Guía completa de las normas ISO 14000*. Barcelona: Gestion 2000.
7. Conave. (15 de Septiembre de 2010). *Huevo, La Proteína del Milenio*. Obtenido de <http://www.conave.org/informacionlistall.php>
8. Diario Hoy. (10 de Septiembre de 2012). El sector avícola crece, pero la cadena aun requiere de incentivo.
9. El Sitio Avícola. (16 de Noviembre de 2011). *Análisis del mercado mundial del huevo y ovoproductos*. Obtenido de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2044/analisis-del-mercado-mundial-del-huevo-y-ovoproductos>
10. Felcman, I. (2012). *Culturas organizacional publicas. El caso de la administracion publica central*. Buenos Aires: EAE Editorial Academia Espanola.
11. Fred, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
12. Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa fé de Bogotá: Mc Graw-Hill.

13. Gutierrez, P. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
14. Jurinski, J. (1993). *Strategic Planning*. Estados Unidos.
15. Marin, M. (1994). *Estrategia: diseño y ejecucion*. Costa Rica: Libro libre.
16. Mintzberg, Quin, & Voyer. (1997). *El proceso estrategico*. México: Pearson educación.
17. Observatorio de Comercio Exterior - OCE. (2014). *Agendas para la planificacion productiva territorial, zona Tungurahua*. Ambato.
18. Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
19. Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica*. México: CECSA.